

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zkvalitnění pracovních podmínek zaměstnanců Call Centra
Improving Working Conditions of Call Center Employees

Student:

Tereza Habustová

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Lech Nierostek

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Tereza Habustová**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R037 Management**
Téma: **Zkvalitnění pracovních podmínek zaměstnanců Call Centra**
Improving Working Conditions of Call Center Employees
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení problematiky pracovních podmínek zaměstnanců
 3. Popis Call Centra z pohledu zpracovávané problematiky
 4. Analýza současné úrovně pracovních podmínek ve zvolené firmě
 5. Návrhy a doporučení vyplývající z provedené analýzy
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
MATHIS, Robert L., John H. JACKSON, Sean VALENTINE and Patricia A. MEGLICH. *Human resource management*. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-50070-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Lech Nierostek**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 13.5.2020


Tereza Habustová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat panu PhDr. Lechu Nierostkovi, vedoucímu mé bakalářské práce, za jeho cenné rady, trpělivost a připomínky, které mi při zpracování bakalářské práce poskytnul.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretické vymezení problematiky pracovních podmínek zaměstnanců	7
2.1	Pracovní podmínky	7
2.2	Pracovní prostředí	8
2.2.1	Prostorové a funkční podmínky pracoviště	8
2.2.2	Osvětlení pracoviště	10
2.2.3	Barevné řešení pracoviště	10
2.2.4	Zvukové podmínky pracoviště	11
2.2.5	Mikroklimatické podmínky	12
2.3	Bezpečnost práce	14
2.3.1	Nemoci z povolání	14
2.4	Pracovní výkon a výkonnost	15
2.4.1	Faktory ovlivňující výkonnost	15
2.4.2	Pracovní spokojenost ve vztahu k pracovnímu výkonu	16
2.5	Pracovní zátěž a stres	16
2.5.1	Vymezení pojmů	17
2.5.2	Stresory a způsoby jejich zvládání	17
2.6	Únava	19
2.7	Režim práce a odpočinku	20
2.8	Sociálně-psychologické podmínky práce	21
2.8.1	Konflikty	22
2.8.2	Komunikace	24
2.8.3	Tým a týmová spolupráce	26
2.8.4	Kultura organizace	27
2.9	Call centrum	29
2.9.1	Skript	30
2.9.2	Faktory ovlivňující úspěšnost v aktivním telemarketingu	30
3	Popis Call Centra z pohledu zpracovávané problematiky	32
3.1	Charakteristika Call Centra	32
3.2	Popis vnitřních prostorů pracoviště	32
3.3	Popis pracovního prostředí zaměstnanců	33
3.3.1	Autorčin pohled na pracovní prostředí zaměstnanců	35
3.4	Jednotlivé oblasti pracovních podmínek	36
4	Analýza současné úrovně pracovních podmínek ve zvolené firmě	38
4.1	Výzkumné otázky	38
4.2	Dotazníkové šetření	38

4.3	Sběr dat	39
4.3.1	Složení respondentů	40
4.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření	42
4.5	Shrnutí výsledků dotazníku	65
5	Návrhy a doporučení vyplývající z provedené analýzy	68
6	Závěr	73
	Seznam použité literatury	75
	Seznam zkratk	77
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Každý podnik by si přál spokojené a především výkonné zaměstnance, avšak mnohdy si neuvědomují, že tak jako mají určitá přání oni, mají určitá přání právě i zaměstnanci. Ti mohou brát práci jako místo, kam chodí „jen protože musí“, nebo se také mohou do práce těšit. To vše závisí zejména na tom, jaké jsou jejich pracovní podmínky. Ty však bývají často podceňovány a není jím věnovaná dostatečná pozornost.

Tímto tématem je důležité se zabývat především z toho důvodu, že lidé v práci stráví velkou část svého života. Proto by mělo být v zájmu podniku zajistit jim vyhovující a pokud možno příjemné podmínky, ve kterých se budou cítit pohodlně, které je nebudou při dané práci omezovat či zatěžovat, ale naopak je motivovat k lepšímu výkonu. Při zajištění takových podmínek lze docílit spokojenosti na obou stranách. Jak na straně zaměstnanců, tak na straně podniku.

Pro zaměstnance není důležité pouze to, jakou práci vykonávají, ale také to, v jakém prostředí ji vykonávají a s kým toto prostředí sdílí. V pracovním prostředí působí totiž několik faktorů, kterými jsou během práce ovlivňováni. Tyto faktory mají dopad na jejich pracovní pohodu a tím pádem i na výkonnost. Může se jednat jak o fyzické podmínky práce jako je například teplota na pracovišti, hluchost nebo estetické řešení pracoviště, tak o sociálně-psychologické podmínky jako například úroveň komunikace na pracovišti či schopnost zvládat konflikty. Na zaměstnance mají také velký dopad stresové a zátěžové situace, pramenící například z přemíry úkolů či špatného způsobu vedení.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav pracovních podmínek zaměstnanců Call Centra společnosti EFSETE, s. r. o., a navrhnout případná doporučení na jejich zkvalitnění.

Existuje několik metod a technik sběru dat, které se volí dle charakteru zkoumané problematiky. Každá z nich je vytvořena za jiným účelem, proto je důležité zvolit tu správnou, díky které získáme požadované výsledky. Pro zpracování této bakalářské práce bude použita metoda elektronického dotazování, která je jednou z metod kvantitativního výzkumu. Dotazování je často využívaná metoda sběru dat, která umožňuje tazateli poskytnout velké množství informací ze strany dotazovaného.

Bakalářská práce se skládá z teoretické části a praktické části. V teoretické části jsou vysvětleny základní oblasti týkající se problematiky pracovních podmínek. Vedle úvodních pracovních podmínek je zde pozornost věnována faktorům pracovního prostředí, bezpečnosti práce, pracovnímu výkonu a výkonnosti, stresovým a zátěžovým situacím, které se pojí s únavou a režimem práce a odpočinku. Následně je tato část věnována vybraným oblastem sociálně-psychologických podmínek práce a stručné charakteristice call center. Praktická část je zaměřena na charakteristiku Call Centra společnosti EFSETE, s. r. o., a jeho popis z pohledu zpracované problematiky. Součástí je také vyhodnocení dotazníkového šetření, jehož cílem je získat informace o jednotlivých oblastech pracovních podmínek tak, aby mohl být posouzen jejich současný stav. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou navržena doporučení na zkvalitnění pracovních podmínek. V poslední části přichází shrnutí celé bakalářské práce.

2 Teoretické vymezení problematiky pracovních podmínek zaměstnanců

V této kapitole budou na základě odborných publikací popsány základní teoretické podklady pro objasnění a pochopení dané problematiky. V první části budou přiblíženy pojmy jako pracovní podmínky, pracovní prostředí a jednotlivé oblasti pracovního prostředí zahrnující prostorové a funkční řešení pracoviště, osvětlení pracoviště, barevné řešení pracoviště, zvukové podmínky pracoviště a mikroklimatické podmínky. V další části bude rozebrána bezpečnost práce a s tím související nemoci z povolání. Dále zde bude objasněn pojem pracovní výkon, pracovní výkonnost a zmíněny faktory výkonnost ovlivňující. Také zde bude zmíněna pracovní spokojenost ve vztahu k pracovnímu výkonu. Podrobněji budou popsány pojmy pracovní zátěž a stres, také únava a režim práce a odpočinku. Následující část se bude zabývat sociálně-psychologickými podmínkami na pracovišti zahrnující konflikty, komunikaci, týmovou spolupráci a kulturu organizace. Na konci této kapitoly budou obecně charakterizována call centra.

2.1 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky mají na zaměstnance obrovský vliv, proto by jim měla být věnována větší pozornost. Ovlivňují totiž nejen kvalitu jejich práce, ale také spokojenost a především výkonnost. Proto je potřeba snažit se zajistit takové pracovní podmínky, které budou vést ke zvyšování těchto faktorů.

Pracovní podmínky zahrnují několik oblastí. Těmito oblastmi jsou pracovní prostředí, pracovní doba a pracovní režim, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, dále také sociálně-psychologické podmínky práce a péče o pracovníky (Kocianová, 2010).

Dvořáková (2012, s. 167) tvrdí, že „*Pracovní podmínky jsou představovány řadou faktorů, technicko-technologických, organizačních, ekonomických, hygienických i společenských, které bezprostředně nebo zprostředkovaně působí na zaměstnance i další komponenty pracovního procesu a tak podmiňují i ovlivňují jeho průběh.*“

Hawthornské studie Eltona Maya a jeho kolegů potvrdily, že na výkonnost zaměstnanců nemají vliv pouze podmínky samy o sobě, ale také celkový zájem nadřízených, úroveň komunikace či spokojenost se vzájemnými vztahy v týmu (Koubek, 2014).

2.2 Pracovní prostředí

V pracovním prostředí jsou zaměstnanci ovlivňováni různými vlivy, jejichž působení si často nemusí ani uvědomovat. Tyto vlivy mohou působit jak pozitivně, tak negativně. I když jejich samotné působení nemusí být nijak závažné, jejich vzájemná kombinace může mít mnohdy silný dopad. Proto je potřeba jednotlivé faktory brát jako součást většího celku.

Pracovní prostředí zahrnuje především tyto složky (Kocianová, 2010):

- prostorové řešení pracoviště,
- osvětlení pracoviště,
- barevné řešení pracoviště,
- hluk, vibrace a záření,
- mikroklimatické podmínky a čistota ovzduší.

Pokud je pracovní prostředí nepříznivé, stupňuje to zátěž člověka a tím i znesnadňuje práci. Dlouhodobé trvání nepříznivých podmínek může dokonce ohrozit zdravotní či psychický stav jedince (Kociánová, 2010).

2.2.1 Prostorové a funkční podmínky pracoviště

Prostorové a funkční řešení pracoviště patří mezi nejdůležitější složky pracovního prostředí. Aby docházelo k podávání co nejlepšího výkonu ze strany pracovníka, je potřeba zajistit několik podmínek. Pauknerová (2012) uvádí následující:

- Pracovní prostory musí odpovídat antropometrickým charakteristikám každého pracovníka.
- Pracovní místo musí pracovníkům zajišťovat možnost účelně vykonávat pracovní pohyby.

Dále také zmiňuje, že pro zajištění funkční konstrukce pracovního místa je zapotřebí znát antropometrické údaje. Mezi tyto antropometrické údaje patří tělesná výška vsedě i vestoje, výška lokte vestoje, výška kolene a délka stehna vsedě, dosah třetího prstu ve vzpažení a předpažení. Pokud známe tyto údaje, dává nám to možnost efektivního řešení celkového prostorového uspořádání pracovního místa, stanovení optimálních rozměrů a tvarů technických zařízení, stanovení optimálních rozměrů nábytku a optimálního rozmístění pomůcek a materiálu.

Práce může být vykonávána vsedě, vestoje nebo v různých nepřírozených polohách. Za méně náročnou je považována práce vsedě, která ale z dlouhodobějšího hlediska také není nejideálnější (Dvořáková, 2012). Pro pracovníky by bylo nejlepším řešením možnost střídat polohu vsedě a vestoje. V každém případě musí být dodržována bezpečnost práce a být brány v úvahu dopady na zdravotní stav pracovníka. Tomuto tématu bude věnována větší pozornost v podkapitole číslo 2.3.

Dvořáková (2012) ve své knize uvádí, že u pracovišť, u kterých je jako základní pracovní poloha trvale vsedě, musí mít pracovní sedadlo možnost nastavení výšky sedáku a zádové opěrky. U pracovišť, kde je pracovní poloha v trvalém stoji, musí být zajištěna možnost krátkodobého odpočinku na sedadle. U profesí, kdy jsou kanceláře vybaveny počítačem je základním požadavkem umožnit přizpůsobení výšky pracovní plochy a sedadla dle potřeb každého pracovníka. Monitor by měl být umístěn na pracovní ploše tak, aby byl horní řádek obrazovky maximálně ve výši očí a sklon obrazovky mírně dolů. Vyhovující vzdálenost obrazovky od očí je 50-80 cm. Co se týče klávesnice, měla by být přemístitelná a volný prostor před ní by měl zajišťovat oporu pro ruce a zápěstí.

Čím větší je technologická vybavenost pracoviště, tím je menší možnost provést zásah do prostorového řešení pracoviště. Pro zaměstnavatele je ale důležité si uvědomit, že ergonomicky nesprávné řešení pracoviště může na dlouhou dobu ovlivnit pracovní pohodu a v nejhorších případech poškodit i zdraví pracovníků (Dvořáková, 2012).

Open space kanceláře

V posledních letech jsou stále rozšířenější kanceláře typu open space neboli velkoprostorové kanceláře. Ty se od klasických kanceláří liší zejména tím, že nejsou postaveny z pevných stěn, ale jsou rozděleny mobilními samostatně stojícími panely a nižšími stěnami. Uvnitř nich jsou pracovní stoly, otevřené police či skřínky. Veškeré elektroinstalace či telefonní vedení jsou skryté uvnitř stěn, takže nedochází k narušení estetického prostředí. Také se od klasických kanceláří liší tím, že zde může pracovat několik desítek někdy až stovek osob. U těchto typů kanceláří existuje několik výhod i nevýhod. Výhodou může být například větší variabilita kanceláří a nižší provozní náklady, jednodušší komunikace mezi zaměstnanci, snadnější práce v týmu, lepší přehlednost zaměstnavatele o celém prostoru, schopnost snadnějšího monitorování a další. Za nevýhodu je pak považována ztráta soukromí, hluchost, mikroklimatické podmínky, osvětlení, zvýšený stres, větší riziko výskytu zdravotních problémů

a konfliktů. Také hodně záleží na osobnosti daného jedince. Někdo je rád obklopen lidmi někdo naopak upřednostňuje pro svou práci samotu a klid. Proto je potřeba i správného výběru zaměstnanců, jelikož i jeden nespokojený člověk může svou špatnou náladou negativně ovlivnit celkovou atmosféru na pracovišti (Michalík a Skřehot, 2009).

2.2.2 Osvětlení pracoviště

Celkové osvětlení pracoviště je důležité z mnoha důvodů. Nejen, že zabezpečuje dostatečnou viditelnost, ale zajišťuje i bezpečnou orientaci v prostoru. Každý člověk při své práci potřebuje vhodné osvětlení, které mu bude vzhledem k vykonávané činnosti vyhovovat a posouvat ho tak i k lepším výsledkům. Práce v nesprávně nebo nedostatečně osvětleném pracovišti může být mnohdy náročná a pro některé lidi až frustrující.

K osvětlení pracoviště je využíváno buďto denního či umělého světla. Často dochází i ke kombinaci obou dvou. Vzhledem k tomu, že je lidské oko přizpůsobeno dennímu světlu, je také pro pracovní výkon vhodnější než světlo umělé. Ne vždy je však možnost denního světla využít, především kvůli nepravidelnosti intenzity, která se střídá během dne a v průběhu roku. Umělé osvětlení má řadu nevýhod, jako například možnost vzniku oslnění, velkých kontrastů, nerovnoměrného osvětlení, které může způsobit zhoršenou orientaci v prostoru nebo také zkreslení prostoru prostřednictvím hrou světla a stínů (Pauknerová, 2012).

Mnohdy dochází k chybám, kdy se měří pouze intenzita osvětlení, dle které se ověřuje i jeho kvalita. Vysoká svítivost však nezaručuje dobré vidění. Je zde mnoho aspektů, na kterých záleží, jako je například velikost předmětu a zorného úhlu, důležitý je také jas, kontrast jasů, doba expozice, zorné pole a jeho struktura (Mikuláščík, 2015).

Pokud chceme objektivně zjistit, jak světelné podmínky ovlivňují výkon, je důležité, abychom hodnotili s ohledem na všechny působící faktory, jelikož kromě intenzity osvětlení na pracovní výkon působí i několik dalších faktorů, často se může jednat i o faktory subjektivní a psychické (Mikuláščík, 2015).

2.2.3 Barevné řešení pracoviště

Každá barva vyskytující se na pracovišti (ať už se jedná o barvu stěn, stropů, vybavení či doplňků v kanceláři) vyvolává u zaměstnanců různé pocity a ovlivňuje tak jejich pracovní pohodu. Tyto pocity jsou do jisté míry subjektivní, existuje však několik základních pravidel, kterými je možno je zobecnit. Barvy jsou také úzce spojeny s osvětlením, jelikož při vzájemném působení mohou zvyšovat úroveň rozlišovací

schopnosti a lepší orientace v prostoru. Proto je potřeba, aby organizace při celkovém řešení návrhu pracoviště barevnou úpravu nezanedbávaly.

Zmíněné snadnější orientace na pracovišti lze docílit vytvořením barevného kontrastu mezi předmětem a okolím. Při použití barev, které jsou kontrastní, jasné a svítící je možné získat pozornost pracovníka a upozornit ho tak na důležitý sdělovač či ovladač. Při použití světlých barev na stěnách a stropu lze zkvalitnit podmínky osvětlení (Dvořáková, 2012).

Barvy se dělí na teplé, studené a neutrální. Obecně teplé barvy vyvolávají pocit tepla, povzbuzují k činnosti a působí živě. Zatímco barvy studené vyvolávají pocit chladu, přispívají k duševnímu soustředění a jsou uklidňující.

Koubek (2007) zmiňuje, že při praktickém řešení barevné úpravy pracoviště je potřeba respektovat několik faktorů. Jako je druh práce, tvar, velikost a poloha prostoru, tepelné poměry na pracovišti, osvětlenost a pohlaví pracovníků. Důležitý je i věk a individualita každého pracovníka. Ženy upřednostňují barvy teplých odstínů, zatímco muži barvy odstínů studených. Vnímání barev se mění i s věkem, kdy starší lidé dávají přednost barvám tlumeným, a ne tak výrazným a sytým jako naopak mladí lidé. Co se týče druhu práce, jde-li o duševní práci, jsou vhodnější odstíny studených barev, u práce stereotypní pak odstíny teplých barev.

Barvy mají několik vlastností, které jsou využívány například i při úpravě pracovišť. Při použití sytých a tmavých barev dochází k optickému zmenšení prostoru, naopak při použití nevýrazných a světlých barev k jeho zvětšení.

Správný výběr barev je tedy důležitý jak z hlediska estetického, tak z hlediska účelnosti. Při tomto výběru je zároveň potřeba zohlednit veškeré výše uvedené faktory a zvolit takové barevné řešení pracoviště, ve kterém se budou zaměstnanci cítit příjemně.

2.2.4 Zvukové podmínky pracoviště

V pracovním prostředí mohou působit různé zvukové podněty, které mohou přicházet ze samotného pracoviště, ale mohou pronikat i zvenčí. Zvuk sám o sobě nemusí působit vždy škodlivě, pokud nepřesáhne určitou hranici intenzity. Například hudba může u pracovníků vykonávajících určitý druh práce vyvolat příjemné pocity a motivovat je k lepšímu výkonu. Na pracovištích se ale častěji setkáváme s opačným případem, kdy se zde objevuje hluk, který působí negativně a může způsobit i vážné zdravotní následky.

Pauknerová (2012) zmiňuje tři zvukové podněty, které se na pracovištích vyskytují:

- zvuková kulisa (např. rádio),
- zvukové podněty (např. různé zvukové signály sloužící k dorozumívání),
- hluk.

Co se týče hluku, ten komplikuje dorozumívání mezi pracovníky, obtěžuje je a dochází k jejich zhoršenému soustředění se. Nepříjemnost hluku je dána jeho intenzitou a frekvencí. Lidé tolerují hluk s vysokou frekvencí o dost hůře než hluk s nízkou frekvencí. Co se týče zdraví, jsou hluboké tóny pro člověka přijatelnější než tóny vysoké (Pauknerová, 2012).

Koubek (2007, s. 354) definuje hluk jako „...zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý, nebo škodlivý účinek. Hlavní nebezpečí hluku je v tom, že působí skrytě, napadá lidský organismus soustavně a jeho účinky se kumulují.“

Jeho škodlivost závisí na tom, jaká je délka jeho působení, zda se jedná o hluk trvalý nebo občasný, také na subjektivním zvládnutí hluku každého pracovníka a dalších faktorech (Koubek, 2007).

Rušivý vliv hluku je vnímán odlišně i podle vykonávané činnosti a podle prostředí, kde je činnost vykonávána. Například člověka vykonávajícího práci psychickou jako je třeba práce spojená s lidmi, bude stejný hluk rušit více než člověka vykonávajícího práci fyzickou. Hluk je vnímán také více rušivě, pokud není působený vykonávanou činností dané osoby, ale přichází z okolí (Dvořáková, 2012). V call centrech nejčastěji ze strany telefonujících spolupracovníků, jejich komunikace či z hučení různých zařízení vyskytujících se na pracovišti.

2.2.5 Mikroklimatické podmínky

Mezi mikroklimatické podmínky jsou zahrnuty tyto parametry (Pauknerová, 2012):

- teplota,
- vlhkost a proudění vzduchu,
- různé druhy znečištění ovzduší (prašnost, chemické výpary atd.).

Pro pracovníky je důležité, aby na pracovišti docházelo k rovnováze teploty. Teplota je nejvíce ovlivněna venkovními podmínkami. Proto je potřeba správné izolace

budovy, kterou zajišťují především kvalitní okna. Ta by měla uchránit vnitřní klima před nepříznivými podmínkami jako je horko, chlad, vlhkost, prašnost a další. Je také důležité, aby byla zajištěna možnost vytápění a výměna vzduchu větráním. V mnoha organizacích se objevuje možnost použití čističky vzduchu, ventilátoru nebo klimatizace, které napomáhají k vyrovnanému klimatickému prostředí.

Mikuláščík (2015) udává, že relativně ideální teplota v létě, by se měla pohybovat okolo 20,1 °C až 23,2 °C. V zimě pak okolo 19,1 °C až 23 °C. Záleží také na náročnosti vykonávané činnosti. U administrativní činnosti je ideální teplota 19 °C až 23°C. Se zvyšující se fyzickou náročností teplota klesá, při těžké práci na optimum 12 °C až 15 °C. U žen a starších lidí je optimum uváděno o něco vyšší, v průměru přibližně o 0,5 °C. Jakékoliv vychýlení z optima má za důsledek zhoršenou pohodu pracovníků. Silnější vychýlení může ovlivnit i pracovní výkon. Bylo také statisticky dokázáno, že při optimální teplotě klesá riziko nehodovosti a pracovních úrazů.

Je požadována i přiměřená vlhkost vzduchu, jelikož vysoká vlhkost má za důsledek zhoršení pracovního prostředí a tím i porušení tepelné rovnováhy. Důležité je také průběžně sledovat hodnoty znečištění pracovního ovzduší, které by neměly přesáhnout přípustné limity (Koubek, 2007).

Co se týče znečištění, nejčastější škodlivinou vyskytující se v ovzduší je prach a biologické škodliviny, kterými jsou plísňe, bakterie a paraziti (Dvořáková, 2012). Je proto potřeba, aby byl na pracovišti udržován pořádek, který lze zajistit pravidelným úklidem.

S mikroklimatickými podmínkami na pracovišti souvisí i různé oděry, které se zde vyskytují a dle individuálního vnímání je dělíme na vůně a pachy. Pro někoho může být určitý odér příjemnou vůní a pro někoho naopak až nesnesitelným pachem. Tyto oděry nejčastěji přichází přímo od pracovníků, ve formě intenzivního parfému, cigaretového kouře, potu, jídla a dalšího.

Rozhodování o intenzitě větrání, topení, klimatizace nebo individuálnost vnímání oděru může být často mezi pracovníky důvodem konfliktů, kterým bude věnovaná podkapitola číslo 2.8.1.

2.3 Bezpečnost práce

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je stále v některých organizacích podceňována a vnímána jako nepříjemná povinnost. Zaměstnavatelé by si měli uvědomit, že jde o ochranu života a zdraví člověka, který je pro ně nenahraditelným. Právě nízká úroveň BOZP a nedostatečná prevence zvyšují pravděpodobnost vzniku nehod a úrazů. Je potřeba, aby i sami zaměstnanci měli zájem o tuto problematiku, jelikož jsou to právě často oni samotní, kteří BOZP porušují z několika důvodů.

Nehody nejen, že ohrožují zdraví pracovníků, ale také způsobují i materiální a časové ztráty. Proto je potřeba provádět preventivní opatření, která zamezí úrazovosti a zvýší tak bezpečnost práce. Patří k nim například vhodný výběr pracovníků a jejich dostatečný výcvik, seznámení s bezpečnostními předpisy, dodržení ergonomických zásad nebo také čistota a pořádek na pracovišti (Pauknerová, 2012).

2.3.1 Nemoci z povolání

Nemoci z povolání jsou výsledkem vykonávání samotné činnosti nebo právě působení nepříznivých pracovních podmínek. Příčinnou vzniku těchto nemocí může být (Pauknerová, 2012):

- technologie výroby,
- nepříznivé charakteristiky pracovního prostředí,
- vliv sociálního prostředí.

Co se týče *technologie výroby*, tak například u pracovních činností vyžadujících vnucenou pracovní polohu dochází ke vzniku potíží s páteří a hybným ústrojím (Pauknerová, 2012). Při práci s počítačem se objevují zdravotní problémy jako jsou bolesti hlavy, pálení očí, přetížení horních končetin a další.

Nepříznivým faktorem působícím v *pracovním prostředí* je hluk, který vyvolává několik zdravotních problémů, jimiž jsou například únava, podráždění, zvýšené svalové napětí, zvýšený krevní tlak a další. Při práci v dlouhodobě hlučném prostředí bývají tyto zdravotní následky závažnější. Mohou se objevit záněty sliznice, žaludeční vředy, zhoršené vidění, vnímání a diskriminace barev. Pokud je vliv intenzity hluku kolem 60-80 dB a vyšší, objevuje se ireverzibilní porucha sluchového analyzátoru (Mikuláščík, 2015).

Dále zde může nepříznivě působit vlhkost, která pokud přesahuje 70 % u některých citlivějších jedinců i 50 %, může způsobit zhoršené dýchání či jiné vážnější zdravotní potíže (Dvořáková, 2012). Nízká vlhkost naopak způsobuje vysychání sliznic, vede k nervozitě a podrážděnosti pracovníků (Koubek, 2007).

Různé průmyslové škodliviny způsobují nemoci jako třeba silikózu či ekzém. *Sociální prostředí*, ve kterém dochází k častým konfliktům, může vést ke vzniku neuróz a ostatních duševních poruch. Možným nemocem můžeme předcházet prevencí. U pracovních činností vyžadujících nucenou pracovní polohu je důležité zvolit určitý vyhovující režim, čímž může být například zkrácení pracovní doby, snížení pracovního tempa nebo střídání pracovních míst. Ochranu proti zvuku můžeme zajistit pomocí několika opatření, a to, změnou technologie, použitím materiálu pohlcujícího zvuk či osobními ochrannými pomůckami (Pauknerová, 2012).

Při práci s počítačem je doporučován vhodný režim práce a odpočinku. Přestávky by měly trvat 5 až 10 minut vždy po 2 hodinách práce, kdy by doba práce neměla přesáhnout 6 hodin. Měly by být taktéž dodržovány ergonomické zásady pracoviště a pracovního místa a pracovníci by měli být dostatečně zacvičení na všechny úkoly (Hlávková, 2008).

2.4 Pracovní výkon a výkonnost

Pracovní výkon a výkonnost jsou často zaměňovanými pojmy, proto je potřeba si jejich význam objasnit. Zatímco pracovní výkon je výsledkem pracovní činnosti dosažené v daném čase za daných podmínek, pracovní výkonnost je obecnějším a dlouhodobým vyjádřením pracovního výkonu, který je vztažen k určitému jedinci – pracovníkovi (Wagnerová, 2008).

2.4.1 Faktory ovlivňující výkonnost

Výkonnost je ovlivňována několika činiteli. Pauknerová (2012) uvádí následující:

1. Technické, ekonomické a organizační podmínky - např. celkové vybavení, uspořádání a úprava pracoviště, fyzické podmínky práce, dodržování hygieny a bezpečnosti práce, způsob odměňování, směnnost provozu.
2. Společenské podmínky - např. úroveň a kvalita vedení lidí, úroveň sociálních vztahů na pracovišti, způsob práce s lidmi uplatňovaný v dané firmě.
3. Osobnostní determinanty pracovníka – individuální předpoklady pracovníka např. v oblasti osobnostních vlastností, motivovanosti k práci či zdravotního stavu.

4. Situační podmínky - např. firemní změny, inovace techniky či výroby, konflikty na pracovišti, osobní události.

Na výkonnost mají velký vliv i další faktory, kterými jsou pracovní zátěž, stres a únava. Těmto faktorům budou věnovány podkapitoly 2.5 a 2.6.

2.4.2 Pracovní spokojenost ve vztahu k pracovnímu výkonu

Existuje řada debat o vztahu pracovní spokojenosti k pracovnímu výkonu. Zajištěním všech pracovních podmínek by mělo docházet k pracovní spokojenosti zaměstnanců a ke zvyšování jejich výkonu. To však ale nemusí znamenat, že pokud zaměstnanec odvádí skvělý výkon, že je spokojený. Platí to i v opačném případě. Pokud je pracovník spokojený, neznamená to, že bude podávat skvělé výkony.

Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost lze chápat různými způsoby a její míru může ovlivňovat několik faktorů, jako například výše mzdy, systém odměňování, možnost pracovního postupu, úroveň vztahů na pracovišti, pracovní prostředí, očekávání zaměstnanců a mnohé další.

Kollárik (2002) pracovní spokojenost rozdělil na spokojenost v práci, která se vztahuje k pracovním podmínkám a na spokojenost s prací, která vyjadřuje spokojenost s přidělenými úkoly a jejich plněním.

Pracovní spokojenost tedy lze chápat jako dílčí a celkovou. Zaměstnanec může být spokojený s pracovním kolektivem, ale nemusí být spokojený s fyzickými podmínkami pracovního prostředí nebo se zadávanými úkoly (Nakonečný, 2005).

2.5 Pracovní zátěž a stres

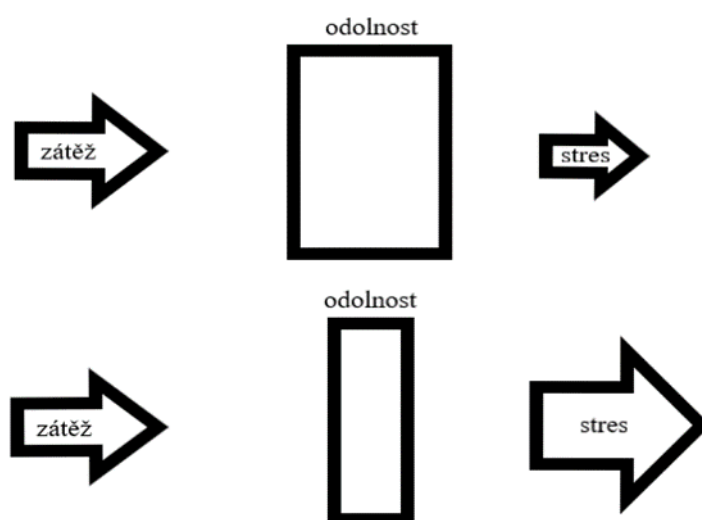
Škodlivými faktory pracovního prostředí narušujícími psychickou pohodu zaměstnanců jsou psychická zátěž a pracovní stres. V posledních letech se s těmito pojmy setkáváme stále více, což je zapříčiněno stále zvyšujícími se nároky na pracovníky, které nejsou mnohdy v jejich silách zvládat. Výskyt stresu na pracovišti často značí nevyhovující pracovní podmínky. Častěji se setkáváme s pojmem stres než s pojmem zátěž. Někteří autoři dávají oba pojmy do stejné roviny, jiní mezi nimi naopak nacházejí rozdíly. V nadcházející podkapitole č. 2.5.1 bude tento rozdíl objasněn.

2.5.1 Vymezení pojmů

Ačkoliv můžeme chápat pracovní zátěž a stres jako slova stejného významu, lze je od sebe rozlišit. Zatímco pracovní zátěž lze chápat jako nepřiměřené nároky kladené na člověka, stres je třeba chápat jako reakci na daný podnět – stresor.

Pro lepší vysvětlení Plamínek (2013, s. 128) uvádí „*Lidé běžně popisují svůj stres jako tlak úkolů, nedostatek času, nejisté pracovní podmínky, žárlivého manžela nebo hádavou tchýni. To všechno není stres, ale stresory, tedy působící zátěž. Pod jejich vlivem stres v organismu teprve může vzniknout, a to v míře nepřímo úměrné odolnosti.*“

Obrázek 2.1 Vliv odolnosti na stres



Zdroj: Plamínek (2013, s. 129)

Je potřeba si uvědomit, že většinou se jedná právě o to, jak my sami jsme schopni připravit se a být odolnými. Jelikož čím větší je naše odolnost, tím menší je stres. V případě, že člověk není připraven a stresové situace zvládá velice obtížně, odráží se to pak negativně i na jeho životě, jak osobním, tak pracovním.

2.5.2 Stresory a způsoby jejich zvládání

V pracovním procesu může vznikat celá řada faktorů stresujících pracujícího člověka. Pauknerová (2012) uvádí následující:

- smutek z nepovýšení nebo naopak nečekaně rychlý postup,
- změna kolektivu, pracoviště, vedení či náplně pracovní činnosti,
- nejasný vztah mezi nadřízenými a podřízenými,
- nedostatek prostoru pro samostatnou práci,

- nevyhovující pracovní doba,
- stereotypní práce,
- práce přinášející riziko,
- šikana,
- náročné dojíždění do práce.

Pracovní stres je zvyšován i faktory soukromého života. Mohou jimi být nepříjemné události v rodině jako nemoc či smrt, problémy v osobním životě, stěhování nebo snížení výkonnosti z důvodu nemoci či stáří.

Ještě jiné dělení ve své knize uvádí Praško (2003). Ten do pracovních a výkonových stresorů zahrnuje následující:

- nízký příjem, který nestačí na uživení rodiny,
- ztráta práce nebo hrozba ztráty zaměstnání,
- velké dluhy a splátky,
- konfliktní vztahy s nadřízenými, kolegy či podřízenými,
- nedostatečná organizace práce,
- potíže delegovat práci na druhé,
- neschopnost říci ne při přetěžování,
- nedostatečné ohodnocení práce,
- práce v těžkých zevních podmínkách (hluk, prach, nedostatečné osvětlení, horko apod.),
- nuda nebo nesmyslnost pracovní činnosti,
- workoholismus.

Zvládání stresu závisí na několika faktorech, a to na citlivosti nervové soustavy, osobnostních vlastnostech, výchově a osobní zkušenosti získanou zvládáním předešlých stresových situací. Pracovním stresem bývají ohroženy zejména ty profese, při kterých dochází ke styku s lidmi.

Existuje několik důvodů, proč by se organizace měly zaměřit na zvládání stresu svých zaměstnanců. Podle Armstronga a Taylora (2015) mezi 4 hlavní důvody patří zejména fakt, že stres v mnohých případech vyvolává řadu onemocnění. Dalším důvodem je to, že organizace zodpovídá za správnou kvalitu pracovního života čili by měla jednat nejen společensky, ale i odpovědným způsobem. Stres také snižuje efektivnost každého zaměstnance, tudíž i způsobuje dopad na celkový výkon organizace. V neposlední řadě

dochází při nadměrném stresu k neschopnosti zaměstnance zvládat pracovní požadavky, což vede pouze k dalšímu stresu.

Organizace může stres zvládat různými způsoby. Armstrong a Taylor (2015) uvádí následující:

- vyjasňování pracovních míst a snižování nebezpečí z nejasností a konfliktu pracovních míst,
- stanovování cílů, které lidi nepřetěžují,
- přiřazování lidí na pracovní místa odpovídající jejich možnostem,
- rozvíjení kariéry lidí s ohledem na jejich schopnosti, kdy nebude docházet k jejich přeceňování či podceňování,
- umožnění podřízeným mluvit o svých problémech a ambicích s nadřízeným,
- řešení šikany na pracovišti,
- vzdělávání manažeru v oblasti zvládání stresu.

I když nadměrná zátěž a permanentní stres výrazně ovlivňují pracovní pohodu pracovníků i jejich výsledky, v menším množství nemusí působit vždy negativně. Jelikož určitá míra stresu může podněcovat některé jedince k vyššímu výkonu.

Pracovní zátěž a stres úzce souvisí s pracovními podmínkami, jelikož právě pracovní podmínky jsou jedním ze stresorů, se kterými se zaměstnanci nejčastěji setkávají. Je proto důležité zaměstnancům zajistit takové pracovní podmínky, které pro ně nebudou stresorem, ale naopak motivací k lepším výsledkům.

2.6 Únava

Únava je důsledkem pracovní zátěže a každý člověk ji prožívá a vnímá jinak. Záleží tedy hlavně na individuální fyzické a psychické odolnosti. Mezi pracovní zátěž způsobující únavu spadají také nevyhovující pracovní podmínky. Nejčastěji se může jednat o špatně zvolený režim práce a odpočinku či nepříznivý vliv faktorů působících v pracovním prostředí.

Mikuláščík (2015) zmiňuje, že příznaky a úroveň intenzity se liší. Únava může vznikat při fyzické i duševní práci. Nejedná se pouze o stav organismu, ale jde i o proces, během kterého dochází ke zvýraznění pocitů, které organismus upozorní na potřebu regenerace své energie. Únava vzniká na základě náročnosti dané práce, jejího charakteru a podmínek práce. Stává se škodlivou až tehdy, kdy je pracovník vystaven takovým

podmínkám práce a nárokům, se kterými není schopen se vyrovnat. Jejimi projevy jsou dočasné psychické a fyziologické změny a snížení výkonu.

Kromě těchto projevů může výskyt únavy u zaměstnanců způsobit poruchy pozornosti a ohrožovat tak i bezpečnost práce. Na základě únavy také často dochází k poruchám ve vztazích mezi spolupracovníky, kdy se jedinec začne chovat podrážděně, někdy až agresivně a později toto chování vyústí v konflikt.

Při dlouhodobém vykonávání činnosti také dochází ke zmíněným poruchám pozornosti a mohou vznikat tzv. mentální bloky, které lze vysvětlit na následujícím příkladě: *„U řidičů z povolání, kteří nedodržují žádoucí režim práce a odpočinku, se mohou dostavit mentální bloky, které se projevují jako mikrospánky při jízdě s následnými těžkými nehodami. Při dlouhém psaní na počítači se může dostavit stav snění a povrchového spánku doprovázený zvýšeným počtem chybných reakcí“* (Pauknerová, 2012, s. 141).

Čím delší a intenzivnější je činnost nebo nevyhovující podmínky pracovního procesu, tím větší následky lze očekávat. Proto bude v následující podkapitole č. 2.7 rozebráno, jak lze zvolením správného režimu práce a odpočinku únavě předcházet či zvládat její následky.

2.7 Režim práce a odpočinku

V každém zaměstnání je potřeba zvolit vhodný pracovní režim, díky kterému lze zvládat následky, které způsobuje zmíněný stres, zvýšená zátěž či únava. Správným časovým rozložením práce a odpočinku lze docílit optimalizace výkonnosti zaměstnanců. Je důležité, aby množství přestávek odpovídalo obtížnosti vykonávané činnosti.

Pauknerová (2012) uvádí několik zásad, které jsou nutné při volbě režimu práce a odpočinku respektovat. A to například, že u fyzicky náročné práce je nutné zavést více přestávek než u práce středně těžké nebo lehké. Monotónní, jednotvárná práce vyžaduje více kratších přestávek a u práce s vnuceným tempem jen nutné zařazovat mikropauzy. U práce duševní a práce zahrnující styk s lidmi je to obtížnější, a to z hlediska několika faktorů. Tato práce je velmi odpovědná a nemá pevně stanovenou pracovní dobu, proto je zde určen i odlišný režim přestávek. Lidé vykonávající tento typ práce by měli mít co nejlépe rozložen pasivní a aktivní odpočinek. Pasivní formou odpočinku je spánek, který by měl trvat okolo 6 - 9 hodin a ostatní pasivní formy odpočinku by se měly vyskytovat

minimálně. Aby byl odpočinek co nejvíce účinný, je potřeba, aby byly odpočinkové aktivity a druh práce protikladné.

To znamená, že pro práci fyzickou je vhodné ve svém volném čase volit pasivní formu odpočinku, jako například poslech hudby, čtení knihy nebo meditace. Naopak pro práci duševní je vhodné volit fyzickou neboli aktivní formu odpočinku, kterou může být například běh, procházky a další.

Důležitou součástí režimu práce a odpočinku je i správná životospráva. Její součástí je nejen vhodná výživa a pitný režim, ale také uspořádání pracovních a životních podmínek. Pokud není správně dodržována, může být příčinou vzniku únavy a tím i snížení výkonnosti zaměstnanců. I přesto však bývá mnohdy podceňována a lidé si její důležitost neuvědomují (Pauknerová, 2012).

2.8 Sociálně-psychologické podmínky práce

Mnoho organizací má za to, že vztah zaměstnanců k práci ovlivňují především fyzické podmínky práce. Pravdou však je, že pro zaměstnance jsou mnohdy důležitější sociálně-psychologické podmínky práce. Tak jako mohou mít negativní dopad nedostatky ve sféře fyzických podmínek, mohou mít stejný dopad nedostatky ve sféře sociálních podmínek práce.

Co se týče pracovních vztahů, ne každý si je vědom jejich významu a hodnoty. Je potřeba si uvědomit, že převážnou část produktivního života lidé stráví v pracovním procesu. Proto je důležité se zaměřit na to, jakou práci člověk vykonává. Zda ho práce baví a naplňuje, ale hlavně jakým kolektivem je při své práci obklopen.

Právě ve vztazích na pracovišti dochází k uspokojování několika sociálních potřeb člověka. Jde zejména o potřeby sociálního kontaktu, poskytovat a přijímat pomoc, někoho ovládat a někomu se podřizovat, být přijímán a náležet k určité skupině, nalézt osoby blízké vlastní hodnotové orientaci a potřeba sociálních jistot. Na pracovišti se vztahy obecně dělí na formální a neformální. Formální vztahy jsou upravovány nejrůznějšími pravidly, zatímco neformální vznikají na základě potřeb a subjektivních preferencí, jako jsou sympatie a antipatie. Sociální vztahy na pracovišti lze i vnímat jako vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a mezi spolupracovníky na stejné úrovni sociálních pozic (Pauknerová, 2012).

Pro lidi je důležité, jaká atmosféra na pracovišti panuje. Pokud je nepříznivá z důvodu špatných vztahů mezi spolupracovníky, či pracovníky a nadřízenými, zvládají

to velmi obtížně a negativně to ovlivňuje jejich výkonnost. V opačném případě, kdy na pracovišti panují dobré pracovní vztahy, lidé si toho váží a jejich výkonnost to naopak ovlivňuje pozitivně. Na vztahy a atmosféru na pracovišti má vliv několik faktorů. Jedním z těchto faktorů jsou interpersonální konflikty na pracovišti.

2.8.1 Konflikty

Konflikty jsou přirozenou a zejména nezbytnou součástí našich životů. Jak pracovních, tak osobních. Každý člověk je jiný a má jiné názory a potřeby, které se snaží prosadit. Vždy se najde člověk, který nesouhlasí s názory druhých, jelikož on sám má jinou zkušenost s danou věcí. Lidé mají za to, že konflikt je něco negativního, a proto se konfliktům snaží vyhnout. Ovšem není tomu tak. Každý člověk si z konfliktu něco odnáší. Ať už je to ponaučení nebo lepší odolnost.

Interpersonální konflikty

Při interpersonálních konfliktech se jedná o střet dvou či více osob. Může se jednat o konflikt jedince se skupinou, konflikt uvnitř skupiny, či mezi skupinami navzájem.

Veselá a Kanioková Veselá (2011) tyto interpersonální konflikty dělí dle příčin následovně:

- **Pracovní konflikty** – tento typ konfliktů vzniká z důvodů jako jsou nevyhovující pracovní podmínky nebo pracovní prostředí, nedostatky řídicího pracovníka v odborné činnosti nebo také nedostatky v bezpečnostním, hygienickém či zdravotním zabezpečení pracovníků.
- **Osobní konflikty** – tyto konflikty jsou velmi časté a vznikají zejména mezi lidmi, kteří mají protichůdné vlastnosti. Mezi hlavní příčiny vzniku osobních konfliktů na pracovišti patří lidské vlastnosti jako chamtivost, kariérismus, závistivost či ješitnost. Na každém pracovišti se najde jedinec, který má potřebu vyvolávat konflikty a svým pesimistickým postojem tak ovlivňuje i ostatní pracovníky. Lidé se zvýšenou náchylností ke konfliktům jsou označováni jako konfliktogenní. Vycházejí s těmito jedinci je složité a vyžaduje dost sil v otázce sebeovládání. Osobní konflikty mezi pracovníky vznikají i v jednodušších případech, kdy se například neshodnou ohledně větrání, způsobu zavírání dveří či kouření na pracovišti.
- **Sociální konflikty** – při těchto konfliktech je výrazně sledována oblast odměňování a prémiování zaměstnanců. Spadá sem preferování oblíbenějších zaměstnanců a jejich přívětivější odměňování, závist a neférové hodnocení provedené práce

nebo také shazování a poškozování jména jiného zaměstnance před nadřízeným. V těchto případech je velmi důležitý postoj řídicího pracovníka, kdy záleží nejen na jeho morálních a povahových vlastnostech, odborné úrovni, ale také na tom, jakým způsobem dokáže jednat a komunikovat s lidmi. Můžeme se setkat se třemi typy řídicích pracovníků. Nejvíce konfliktním bývá autokraticky řídicí pracovník, který si vyžaduje právo o všem rozhodovat sám. Se svými zaměstnanci se neradí a ignoruje jejich názory a požadavky. Konfliktům se nedá vyhnout ani při liberálním stylu řízení, jelikož řídicí pracovník nechává všemu čas a konflikty neřeší nebo je nechává tiše odeznít. Tím vzniká nejistota zaměstnanců v jejich právech a povinnostech. Jako nejvhodnější styl řízení lze označit demokratický. Při tomto stylu nastolí řídicí pracovník jistá pravidla, která se mají striktně dodržovat, ale zároveň se nebrání otevřené diskuzi se zaměstnanci, kdy jejich názor bere v potaz a případně pravidla změní tak, aby byly obě strany spokojené a došlo tak k vyřešení konfliktů.

Řešení konfliktů

Nejlepším způsobem předcházení konfliktu je komunikace. Ve chvíli, kdy zainteresované strany nejsou schopny nebo ochotny komunikovat, zvyšuje se pravděpodobnost, že dojde ke vzájemnému konfliktu.

Veselá a Kanioková Veselá (2011) zmiňují tyto podoby řešení konfliktu:

- Konflikt sám zanikne, jelikož dochází k únavě na obou stranách nebo jedna ze stran dosáhne svého, tudíž druhá strana se podřídí.
- Konflikt uklidní jiná osoba, spolupracovníci, odborový orgán nebo vedoucí.
- Konflikt se vyřeší soudní cestou.

I přesto, že lidé, kteří se v konfliktu právě nacházejí, se mohou zcela lišit, existují určité zásady, které při řešení konfliktů můžou pomoci. Zaprvé je potřeba si uvědomit, že konfliktům se v pracovním ani osobním životě nelze vyhnout. Z toho vyplývá, že člověk by měl být na konfliktní situaci připraven a v okamžiku, kdy konflikt vznikne, zachovat klidnou hlavu, vynechat emoce a snažit se myslet racionálně. Je důležité ujasnit si, v jaké míře byl podíl jeho viny a jak dále při konfliktu postupovat. Důležité je také jednat optimisticky, protože i závažnější konflikty lze vyřešit. Mezi racionální předpoklady u řešení konfliktů lze zahrnout i to, že druhá strana může mít pravdu. Tedy

vyslechnout si její pohled na situaci a zkusit se do ní vžít, a tím dát najevo ochotu konflikt následně ukončit (Veselá a Kanioková Veselá, 2011).

2.8.2 Komunikace

Někdy je až neuvěřitelné, jak malá pozornost je věnovaná právě komunikaci na pracovišti. Všichni zaměstnavatelé by si přáli mít dobrou pověst a motivované pracovníky odvádějící maximální výkon. Ale neuvědomují si, že pro splnění tohoto přání je potřeba, aby na pracovišti vládla atmosféra otevřenosti a zaměstnanci měli dostatek informací o plánech vedení a o současném dění.

Komunikace ve skupině

Pro zajištění správného fungování skupiny je dostatečná komunikace nezbytná. Jelikož v opačném případě, kdy je komunikace nedostatečná může docházet k poklesu výkonnosti, nespokojenosti pracovníků či nežádoucím vztahům.

Ve skupině dochází k přijímání, sdělování informací a k rozhodování. To, jak se jednotliví členové dokážou vypořádat se situacemi do kterých se dostanou, závisí zejména na tom, na jaké úrovni a jakým způsobem spolu dokážou komunikovat. Při běžné komunikaci ve skupině dochází ke vzájemnému intenzivnímu styku, kdy na sebe jednotlivci působí zcela bezprostředně. V dnešní době může docházet ke ztrátě této bezprostřednosti z důvodu velkého množství komunikačních kanálů jako např. mobilních telefonů a internetu, kdy jednotlivci nemusí být v přímém styku. To může mít za následek negativní vliv na úroveň vztahu ve skupině (Bednář, 2013).

Také závisí na typu kanceláře, ve které komunikace probíhá. Existuje totiž značný rozdíl mezi komunikací v open space kancelářích a v uzavřených kancelářích. Zatímco v uzavřených kancelářích může být omezena sociální interakce z důvodu větší vzdálenosti pracovníků a informace se tak nedostávají ke všem, v otevřených kancelářích je umožněna komunikace každého s každým bez jakýchkoliv větších překážek. Na druhou stranu, lidé v uzavřených kancelářích se mohou více otevřít beze strachu, že by je poslouchal ještě někdo další. Z tohoto důvodu pak může v otevřených kancelářích docházet k větší uzavřenosti pracovníků.

Komunikace se zaměstnanci

Komunikace se zaměstnanci je důležitá ze třech hlavních důvodů (Armstrong a Taylor, 2015):

1. Zaměstnanci potřebují být informováni o změnách. Ať už jde o změny pracovních podmínek, pracovních postupů, výrobků, služeb nebo organizace. Jelikož pokud nejsou informováni a neví, čeho se změny týkají a jak je mohou ovlivnit, mohou k nim přistupovat s odporem.
2. Pokud organizace se svými zaměstnanci komunikuje a sděluje jim, čeho dosáhli, čeho by chtěli dosáhnout a co jim to přinese, zvyšuje se i jejich angažovanost.
3. Čím efektivnější je komunikace mezi organizací a zaměstnanci, tím snadněji dochází k vytvoření větší důvěry samotných zaměstnanců k organizaci.

Tyto tři výhody budou zcela naplněny jen v tom případě, kdy bude zaměstnancům umožněno vyjádřit se a reagovat na přicházející informace ze strany managementu. Aby byla komunikace efektivní, musí být pro zaměstnance jasná, pochopitelná a stručná (Armstrong a Taylor, 2015).

Lze ji provádět prostřednictvím komunikačních kanálů rozdělených podle přenosového média. *Elektronická média* jsou v mnoha podnicích primárním zdrojem informací. Jsou používána tam, kde je zaměstnancům umožněn přístup k informační a komunikační technologii. Do této skupiny patří intranet, e-mail, SMS, konferenční hovory, sociální média a mnoho dalších. *Tištěná média* jsou v mnoha provozech stále nezastupitelným zdrojem komunikace. Patří sem různé podnikové časopisy, zpravodaje, brožury, příručky a další. *Osobní komunikace* je ze všech komunikačních kanálů nejefektivnější a mnohdy také nejnáročnější. Nejběžnější formou jsou porady, konference, semináře, tematická setkání a diskuze, společenské akce a pracovní obědy. *Pracovní prostředí* je přirozeným způsobem oznamování důležitých sdělení. Tato sdělení se mohou nejčastěji objevovat na nástěnkách, plazmových obrazovkách, na různých polepech či kancelářských potřebách (Dvořáková, 2012).

2.8.3 Tým a týmová spolupráce

V dnešní době se v pracovním procesu častěji setkáváme s lidmi, kteří navzájem spolupracují než s těmi, kteří pracují v izolaci. Hlavním důvodem je to, že si podniky stále více uvědomují důležitost spolupráce při řešení složitějších situací, pro které je potřeba mnoho kvalifikovaných pracovníků. Pokud týmy správně fungují, mohou být pro podnik velkým přínosem. Aby však bylo zajištěno jejich správné fungování, je také potřeba zajistit jim vyhovující pracovní podmínky, při kterých budou zaměstnanci schopni efektivně pracovat při plnění zadaných cílů. Práce v nevyhovujícím, zastaralém či nebezpečném prostředí není pro žádného člověka příjemná a mezi členy týmu tak bývá i častým důvodem rozporů.

V call centrech je velmi časté, že zaměstnanci pracují v týmech, proto je také důležité tuto skupinu lidí definovat.

Zahrádková (2005, s.19) tvrdí, že *„Tým je jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolemi a s charakteristickým procesem práce.“*

Pokud tým funguje jak má, jedinci se mezi sebou doplňují, podněcují myšlenky druhých a společně konstruuji nápady, dochází k tzv. synergickému efektu. Jde o rozdíl ve výsledku práce, kdy tým pracuje a funguje společně a výsledku práce, kdy každý jedinec pracuje sám.

Aby bylo zajištěno správné fungování týmu, je potřeba zajistit nejen vyhovující pracovní podmínky, ale také jeho správné složení, kdy je potřeba určit následující body (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015):

- **Velikost týmu** – existují různé názory na to, jaká je ideální velikost týmu. Nejčastěji se však uvádí pět až jedenáct. Při rozhodování o velikosti týmu je klíčové, aby bylo umožněno bezproblémové řízení a komunikace mezi členy. Příliš malý tým se považuje za méně kreativní. Naopak v příliš velkém týmu je koordinace a komunikace o něco náročnější, tým se rozpadá do podskupin a vedoucí není schopen se všem naplno věnovat, čím dochází i ke zhoršené motivaci.
- **Členy týmu a jejich odbornou kvalifikaci** – každý úkol vyžaduje jinou znalost, proto také výběr členů dle jejich odborné zdatnosti závisí na konkrétním úkolu, který má být splněn.

- **Osobnostní charakteristiky členů** – pro týmovou práci jsou vhodnější lidé, kteří jsou zodpovědní, spolehliví, samostatní, empatičtí a mají určité komunikační dovednosti, než lidé konfliktní a pesimističtí.
- **Vedoucího týmu** – to, jak tým funguje, záleží zejména i na jeho vedoucím, který by měl disponovat několika dovednostmi a znalostmi. Měl by být schopen přimět členy týmu k plnění zadaných úkolů, vést týmovou diskusi, správně motivovat, vytvářet pozitivní atmosféru, rozpoznávat potřeby jednotlivců v týmu a případně řešit vzniklé konflikty
- **Týmové role jednotlivých členů** – předpokladem pro správné fungování týmu je i jeho obsazení všemi nebo alespoň co největším počtem týmových rolí.

Ne vždy však funguje tým podle toho, jak se od něj očekává. Tým neplní cíle a plány, které má nastaveny, nebo mezi členy týmu vznikají různé již zmíněné neshody. V tomto případě je vhodné zařídit pro členy týmu *teambuilding*. Teambuilding přináší pro tým pozitivní výsledky, jelikož se při něm členové týmu více poznávají, zlepši se jejich vzájemná komunikace, prohloubí se vztahy a důvěra. Organizace může vynaložit osobní úsilí a vytvořit svůj vlastní teambuilding nebo také může využít různých agentur, které se teambuildingem zabývají a nabízejí tyto akce rovnou i s programem, který je přizpůsobený potřebám organizace. Teambuildingové akce se mohou konat venku (outdoor training) nebo uvnitř (indoor training) (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015).

Jak již bylo zmíněno v podkapitole č. 2.8, pro zaměstnance jsou sociální podmínky práce hodně důležité. Pokud mezi členy týmu panují pozitivní vztahy, podněcuje je to k vyššímu výkonu a dosahují lepších výsledků. Je proto důležité, aby organizace přispívala k utváření těchto vztahů tím, že bude správně volit složení týmu a zároveň i poskytovat vyhovující pracovní podmínky.

2.8.4 Kultura organizace

Kulturu organizace lze jen těžko definovat či podrobněji popsat. Pokud je však správně nastavena a správně funguje, může se stát pro organizace konkurenční výhodou. Kultura organizace vytváří pracovní podmínky a pracovní podmínky zároveň spoluvytvářejí kulturu organizace. V odborné literatuře se můžeme setkat s názvy organizační kultura, podniková kultura či firemní kultura. Ve snaze o lepší vysvětlení se bude tato podkapitola zabývat definicí kultury organizace, jejími prvky a rozdíly mezi silnou a slabou organizační kulturou.

Definice kultury organizace

Kulturu organizace lze chápat v užším a širším smyslu, který bude uveden v následujících definicích.

Armstrong a Taylor (2015, s.164) v užším smyslu definují kulturu organizace jako „...*hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce.*“

Nakonečný (2005, s. 107) uvádí následující definici: „*Kultura podniku nebo organizace v širším smyslu je tedy soubor znaků této organizace, v podstatě podnětů, jimiž působí navenek i uvnitř na své pracovníky, zákazníky, klienty apod. Sem patří úprava a čistota okolí organizace, vnitřních prostor, ale i úprava firemní dokumentace počínaje elementárním sdělením zaměstnancům až po výroční zprávu společnosti, logo, resp. znak firmy, úprava prostor organizace a konečně nástrojů, postupů a technologií, které organizace používá.*“

Organizační kultura je výrazným prvkem ovlivňujícím chování organizace jak pozitivně, tak negativně. Organizační kultury se od sebe liší několika znaky, jsou jimi například panující atmosféra, důraz na výkonnost zaměstnanců či prostor pro jejich uplatnění. Plní také několik funkcí. Napomáhá k redukování konfliktů a nejistoty zaměstnanců, čímž má vliv na jejich pracovní spokojenost a může být zásadním zdrojem motivace (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015).

Složky kultury organizace

Armstrong a Taylor (2015) ve své knize zmiňují následující složky kultury organizace:

- **Hodnoty** – vyjadřují to, co je považováno za důležité, kdy nezávisí přímo na tom, jestli byly hodnoty přímo vyjádřeny, ale čím silnější jsou, tím více dokážou ovlivnit lidské chování. Velký vliv mají hodnoty implicitní, které jsou přímo nevyjádřené. Jsou totiž posilovány chováním samotných manažerů organizace a hluboce zakořeněné. Zatímco hodnoty explicitní nemají až takový význam a mnohokrát ani žádný vliv, jelikož zůstávají pouhými slovy.
- **Normy** – představují nepsaná pravidla chování neboli neformální návod k tomu, jak se chovat. Sdělují lidem, co mají dělat a říkat, v co věřit či jak se oblékat. Mohou být vyjádřeny chováním nebo ústně.

- **Artefakty** – aspekty organizace, které lidé mohou vidět, slyšet nebo cítit. Může se jednat o pracovní prostředí, styl vyjádření používaný v e-mailech či dopisech, způsob oslovování lidí při setkáních nebo způsob přijetí návštěv.
- **Styl řízení** – přístup manažerů uplatňovaný při jednání s lidmi. Někteří manažeři uplatňují stále stejný styl, někteří naopak svůj styl řízení mění dle situace či pocitu. Tyto vlastní styly řízení manažerů však ovlivňuje právě kultura organizace obsahující určité, očekávané normy chování manažerů, čím se může vytvářet převažující styl řízení.

Silné organizační kultury vs slabé organizační kultury

Každá organizace má kulturu, ať už je nově vytvořená nebo dobře vyvinutá, tato kultura ovlivňuje to, jak vedoucí pracovníci, manažeři a zaměstnanci činí organizační rozhodnutí (Mathis, Jackson, Valentine a Meglich, 2017).

Tyto kultury se tedy liší především svým vlivem na zaměstnance. Některé organizační kultury mohou mít tento vliv silnější a některé naopak slabší. Silnými kulturami jsou ty, ve kterých jsou zásadní hodnoty hluboce zakotveny, obecně sdíleny a zaměstnanci akceptovány. Slabšími kulturami jsou takové, které nedeklarují, co je pro ně důležité a co nikoliv. V takových organizacích pak kultura nemá téměř žádný vliv. Většina organizací však o silnou kulturu organizace usiluje. Studie také zjistily, že v organizacích se silnou kulturou je mezi zaměstnanci a organizací větší spojení než v organizacích se slabou kulturou (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

Aby byli zaměstnanci ve své práci spokojeni, je potřeba, aby se s firemní kulturou ztotožňovali a vyhovovala jim. Musí se ztotožňovat nejen s cílem svého zaměstnavatele a s jeho filozofií, ale i s celkovým pracovním prostředím a pravidly chování, tedy s celkovými podmínkami práce uplatňovanými v dané organizaci.

2.9 Call centrum

Santlerová (2007, s.16) charakterizuje call centrum takto: „...jde o provozní jednotku, kde více osob vyřizuje telefonické dotazy klientů, realizuje požadavky, transakce nebo aktivně oslovuje klienty s nabídkou produktů a služeb.“

Každé call centrum se od druhého liší, ať už svou velikostí, charakterem činnosti nebo také právě svým personálním složením. Call centra se mohou zabývat buďto aktivním telemarketingem nebo pasivním telemarketingem. Existují však i taková, ve kterých jsou operátoři rozděleni podle typu hovorů nebo zároveň střídají příchozí

a odchozí hovory. Nejčastěji se call centrum dělí na vedení (ředitel, manažer, vedoucí), střední management (teamleadři, supervizoři) a telefonní operátory, kdy každý z nich zastává určitou úlohu. Aby bylo dosahováno dobrých výsledků, je potřeba, aby vztahy mezi všemi zmíněnými byly navzájem pozitivní. Jelikož takové vztahy jsou pro operátory motivující. V opačném případě, kdy jsou vztahy negativní, jsou také často příčinou jejich fluktuace (Santlerová, 2017).

Práce v call centru bývá mnohdy stresující, a to z několika důvodů. Na pracovištích je častý nadměrný hluk, málo soukromí, nemožnost delší přestávky a časový tlak, který dopadá na každého jedince. Při této práci se zaměstnanci často setkávají s nepříjemnými klienty, což má negativní dopad i na jejich psychickou stránku.

2.9.1 Skript

Jelikož je v telemarketingu důležité, aby byl operátor při hovoru pohotový na otázky přicházející ze strany klienta, jsou vytvářena tzv. skripta. Ve skriptech lze najít odpověď, která bude v daný moment vyhovující. Nevýhodou je to, že v mnoha call centrech jsou za nedodržování daných skript udělovány sankce, které mohou při hovoru v operátorech vyvolávat stres a způsobit tak zamotání se do celého hovoru.

Santlerová (2007) ve své knize uvádí čtyři body, které musí být jasně určené:

1. Co nesmí operátor zamlčet a co je povinné říci.
2. Co je doporučeno zmínit, sdělit.
3. Co je bráno jako nevhodné.
4. Co je zakázáno, tedy co nelze klientovi sdělit.

Pokud bude operátor s těmito body plně seznámen, bude mít také větší jistotu a nebude muset dlouze zvažovat, co smí a co nesmí v hovoru klientovi sdělit. Tím pádem kvalita hovoru výrazně stoupne.

2.9.2 Faktory ovlivňující úspěšnost v aktivním telemarketingu

Santlerová (2007) zmiňuje několik faktorů ovlivňujících úspěšnost v aktivním telemarketingu, některými z nich jsou:

- kvalitní databáze klientů,
- znalostní a argumentační příprava,
- zpětná vazba a rychlá aplikace změn,
- osobnost, komunikační a obchodní dovednosti operátora.

Databáze klientů bývá v call centrech nejčastěji řešeným problémem. Mnohdy dochází k tomu, že obsahuje zastaralá či neplatná data. Existují i tzv. teplé a studené kontakty, které jsou v některých call centrech operátorům přiřazovány dle jejich délky trvání v zaměstnání. Teplé kontakty vyjadřují stávající klienty a studené naopak nové klienty. Novým zaměstnancům jsou přiřazovány studené kontakty a dlouhodobým zaměstnancům teplé kontakty. Operátoři jsou tak často vystavováni velké psychické zátěži z obav odmítnutí nebo právě zastaralých dat.

Znalostní a argumentační příprava znamená, že každý operátor by měl dobře znát funkce produktů a výhody, které daný produkt klientům nabízí. Pro operátora je důležitá také zpětná vazba od manažera, která mu umožní si upravit skripta a zavést tak jinou strukturu hovoru, která podpoří prodej. Samozřejmostí, ovlivňující aktivní telemarketing, jsou i komunikační a prodejní dovednosti, kterými operátoři disponují (Santlerová, 2007).

Operátoři musí při hovorech s klienty dodržovat pevně stanovený systém pravidel, kdy jsou v případě jeho porušení sankciováni či napomínáni. Zároveň jim není poskytnut dostatečný klid pro potřebný výkon, jelikož své pracovní místo sdílí s ostatními operátory. Při těchto pracovních podmínkách je potřeba, aby veškeré technologické zařízení a pracovní materiály potřebné k vykonávání jejich práce byly nastaveny a vytvořeny tak, aby jim práci nestěžovaly, ale naopak usnadňovaly. To znamená, že skripta by měla být zpracována co nejpřehledněji, aby se v nich operátoři neztráceli a umístěny tak, aby je měli na očích a nemuseli je nikde složitě hledat. Databáze by měly být průběžně obměňovány, aby se v nich nenacházela zastaralá data a operátoři tak nebyli vystavováni psychické zátěži.

3 Popis Call Centra z pohledu zpracovávané problematiky

Ve třetí kapitole bude stručně představeno vybrané Call Centrum společnosti EFSETE, s. r. o. Budou zde uvedeny základní informace o jeho vzniku, poskytujících službách a složení jednotlivých oddělení. Dále zde budou popsány prostory pracoviště, pracovní prostředí zaměstnanců a jednotlivé oblasti pracovních podmínek. Pracovní prostředí zaměstnanců bude popsáno i z autorčina pohledu. Veškeré uvedené informace byly poskytnuty ředitelem Call Centra.

3.1 Charakteristika Call Centra

Call Centrum společnosti EFSETE, s. r. o., vzniklo v roce 2015. Jedná se o outboundové i inboundové call centrum, které poskytuje veškeré outsourcingové služby na českém trhu. Spolupracuje s partnery několika firem z různých oborů jako například telekomunikace, informační technologie, bankovníctví, finanční poradenství, pojišťovnictví, energetika, reality a další. Call Centrum je rozděleno na tři následující oddělení:

- Sberbank – 10 operátorů,
- Vodafone, UPC – 18 operátorů,
- Vodafone CVM – 40 operátorů.

Kromě těchto tří oddělení zastupuje i realitní kancelář České Spořitelny a Gorenje. Autorka práce se bude zaměřovat pouze na oddělení Vodafone CVM, které se z důvodu velkého počtu operátorů dělí na tři týmy.

3.2 Popis vnitřních prostorů pracoviště

V budově se nachází jak schodiště, tak výtah, který mohou zaměstnanci využívat. Samotné pracoviště se nachází ve druhém patře budovy. Hned u vchodu je možnost využít relaxační kout vybaven dvěma sedačkami. Dále je zde kuchyňka, která je dostatečně prostorná a lze využít i prodejní automaty. V prostorách pracoviště je několik místností určených jak pro zaměstnance, tak i pro nadřízené. Kanceláře pro nadřízené jsou odděleny dveřmi, kdežto místnosti pro zaměstnance jsou řešeny formou otevřených kanceláří, tudíž odděleny pouze zdí. Z tohoto důvodu jsou místnosti situovány na dvě světové strany.

3.3 Popis pracovního prostředí zaměstnanců

V místnosti, kde zaměstnanci tráví nejvíce času během svého pracovního dne, jsou zdi a stropy vymalovány čistě bílou barvou. Na stropěch jsou umístěna světla a klimatizace. Podlaha je potažena šedým kobercem a na obou koncích místnosti jsou dvě velká okna, která zajišťují dostatečné osvětlení celého prostoru. Okna jsou vybavena venkovními žaluziemi, které si mohou zaměstnanci dle vlastní potřeby nastavit. Pracovní plocha stolu každého pracovníka je červené barvy, tvořena z obdélníkové desky s ostrými hranami velikosti 120 cm x 80 cm. Ve stejné barvě jsou zde i židle s možností nastavení výšky sedáku i zádové opěrky. Každý ze zaměstnanců má také svůj vlastní notebook a příslušenství – klávesnici, myš, sluchátka. Veškeré toto příslušenství je drátové, pouze pár zaměstnanců, většinou se jedná o výkonnější zaměstnance, má možnost využít sluchátka bezdrátová. V prostoru se také nachází samostatný bílý stůl pro teamleadera, se kterým mají členové týmu možnost řešit různé aktuální problémy. Nad stolem teamleadera se nachází bílá nástěnka, kde se zaměstnanci mohou informovat o aktuálním dění a různých novinkách, které tam teamleader přes den zapisuje. Na stěnách jsou zavěšeny různé plakáty, které ukazují na zrovna probíhající akce firmy. V místnosti se také nacházejí malé koše, u některých stolů i plastové igelitky, kam zaměstnanci vyhazují odpadky. Co se týče mikroklimatických podmínek na pracovišti, teplota a vlhkost vzduchu byla měřena dne 10. 3. 2020. Průměrná denní teplota dosahovala hodnot okolo 21, 8 °C. V průběhu dne se postupně *zvyšovala*. Minimální naměřená teplota byla 20 °C (v ranních hodinách) a maximální naměřená teplota byla 23 °C (v odpoledních hodinách). Průměrná vlhkost vzduchu se pohybovala okolo 38,5 % a naopak, se oproti teplotě v průběhu dne *snižovala*. Minimální naměřená vlhkost byla 32 % (v odpoledních hodinách) a maximální naměřená vlhkost 45 % (v ranních hodinách). Jelikož se jedná o otevřené kanceláře, zaměstnanci se mezi sebou domlouvají na intenzitě větrání, topení a klimatizace. Pro lepší představu místnosti jsou přiloženy fotografie pořízené při jedné ze schůzek.

Obr. 3.1 Pracovní místnost zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování.

Obr. 3.2 Pracovní místo zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 3.3 Nános prachu na nohou židle



Zdroj: vlastní zpracování

3.3.1 Autorčin pohled na pracovní prostředí zaměstnanců

Pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci tráví většinu svého pracovního dne, na autorku působilo na první dojem příjemně. Co se týče velikostí místností, z jejího pohledu by pro některé zaměstnance mohly působit stísněně. Tento pocit stísněnosti však zmírňují okna, která se zde z důvodu řešení kanceláře typu open space nachází na obou stranách místnosti, a také bílá barva stěn a stropů, která prostor opticky zvětšuje. Co se týče červené barvy nábytků, která je zde použita z důvodu vyjádření loga, je pro tento monotónní druh práce vhodná, jelikož se jedná o barvu teplého odstínu. Na druhou stranu je také sytá, což může způsobit optické zmenšení prostoru. Tato barva může na každého zaměstnance působit odlišně, záleží zde na mnoha faktorech.

Židle, ač poskytují možnost nastavení výšky sedáku i zádové opěrky, nejsou dle autorčina pohledu z ergonomického hlediska zcela vhodné. Stoly jsou řešeny tím způsobem, že zaměstnanci sedící vedle sebe, jsou navzájem vzdáleni jen pár centimetrů a není mezi nimi žádná bariéra. Se spolupracovníkem sedícím naproti je dělí pouze malá stěna (paraván). To znamená, že je zde vysoká pronikavost hluku a při volání s klientem dochází k vzájemnému rušení.

Podle získaných informací mohou zaměstnanci měnit svou pracovní polohu, tedy vykonávat práci vsedě, vestoje, či se při práci pohybovat. Tato možnost

je však omezena pro ty zaměstnance, kteří nejsou vybaveni bezdrátovými sluchátky a mohou se tak pohybovat pouze ve vzdálenosti odpovídající délky kabelu sluchátek.

U některých pracovních stolů se objevují igelitové tašky pověšené na šuplících pod stoly. Ty jsou zde z toho důvodu, že koše, které se v místnosti nacházejí, nepojmou tolik odpadu, kolik zaměstnanci vyprodukují. Na první pohled působí neesteticky a mohou se stát překážkou při pohybu. V místnosti se také nacházejí různé dráty, táhnoucí se podél stěn, které jsou zapojeny do zásuvek a navzájem různě propleteny. Z toho důvodu, že nejsou nijak chráněny a nacházejí se příliš blízko židlí, mohou ohrozit bezpečnost zaměstnanců.

3.4 Jednotlivé oblasti pracovních podmínek

Bezpečnost práce

Každý zaměstnanec musí dodržovat platné předpisy a pracovní řád, který se týká bezpečnosti práce. Všichni zaměstnanci jsou školeni podle zákona BOZP. Pro toto školení využívají interního zaměstnance a také firemní služby.

Režim práce a odpočinku

Přestávky jsou zaměstnancům určeny podle jejich pracovního úvazku. Zaměstnanci, kteří pracují 8 hodin, mají přes den možnost využít 50 minut přestávky. Tuto přestávku si zaměstnanci mohou během směny rozdělit dle svého uvážení a potřeby. Přestávky jsou plně hrazeny.

Komunikace

Pro interní komunikaci jsou využívány veškeré komunikační kanály. Tedy elektronická média, tištěná média, pracovní prostředí i osobní komunikace. Konkrétněji elektronická komunikace probíhá prostřednictvím e-mailu, vnitropodnikové sítě a služby microsoft teams. Osobní komunikace probíhá při různých poradách a také přes podřízené ředitele. Jak již bylo zmíněno, jsou zde využívány i nástěnky a různé plakáty. Komunikace se zákazníky probíhá telefonicky i přes e-mail.

Výkon

Zaměstnanci plní měsíční cíle, které jim zadává partner. Jedná se o určitý počet prodejů, které musí splnit. Jsou hodnoceni finančně na základě výsledku, kdy se mzda skládá z fixní mzdy + variabilní složky. Jejich výsledky jim chodí denně e-mailem.

Teambuilding

Teambuildingové akce se zde konají čtyřikrát za rok. Podle počasí se rozhoduje, zda budou probíhat venku, či uvnitř.

Firemní kultura

Není zde vytvořen žádný písemný dokument, ve kterém by byly jasně formulovány základní předpoklady, hodnoty a postoje, které by měly být zaměstnanci sdíleny. Pro call centrum je důležité co nejlépe a nejsvědomitěji plnit jejich cíle. Základní hodnotou sdílenou v celém call centru je vědomí o důležitosti týmové spolupráce, ke které jsou všichni zaměstnanci vedeni. Normy chování zde také nejsou písemně dány a vytvořily se samovolně během vývoje call centra. Jsou zde však určité mantinely chování, které určují, co je vhodné a co už vhodné není. Zaměstnanci tak znají hranici chování, za kterou se dostat nesmí a překročení této hranice není tolerováno. Nejsou zde určována pravidla oblékání a zaměstnanci tak mají možnost oblékat se dle vlastního uvážení a vkusu. Pracovní atmosféra na pracovišti je přátelská a všichni si mezi sebou navzájem tykají. Ve dnech, kdy některý ze zaměstnanců slaví narozeniny, zde bývá zvykem popřát mu a případně mu přinést malou pozornost. Často sám oslavenec svým spolupracovníkům přinese pozornost ve formě chlebíčků či zákusků. Zaměstnanci, i přesto, že mají možnost využití kuchyňky, upřednostňují stravování se u svých pracovního stolů. Během roku je zde pořádána řada firemních akcí jako například vánoční či novoroční večírky. Zaměstnanci také mají možnost se několikrát do roka zúčastnit soutěží, kdy se hraje například i o hodnotné ceny.

Databáze a skripta

Databáze jsou zadávány partnery na dané období, kdy jsou automaticky přiřazeny jednotlivým zaměstnancům. Což znamená, že si je sami nevybírají ani jim nejsou účelně přiřazovány. Co se týče skript, jsou dané určité povinné body, které musí operátoři zmínit, avšak při jejich nedodržení nejsou udělovány sankce, ale pouze slovní napomenutí. Tyto povinné body jsou taktéž určovány partnerem.

4 Analýza současné úrovně pracovních podmínek ve zvolené firmě

Čtvrtá kapitola bude zaměřena na analýzu současné úrovně pracovních podmínek zaměstnanců Call Centra společnosti EFSETE, s. r. o., a její následné vyhodnocení. Analýza byla provedena formou dotazníkového šetření, jehož cílem bylo získat informace o jednotlivých oblastech pracovních podmínek tak, aby mohl být posouzen jejich současný stav.

4.1 Výzkumné otázky

V úvodu této bakalářské práce byl vymezen její cíl, kterým je analýza současného stavu pracovních podmínek zaměstnanců Call Centra společnosti EFSETE, s. r. o., a návrh případných doporučení na jejich zkvalitnění.

Před započítím výzkumu si autorka práce položila výzkumné otázky tak, aby dostala odpověď na důležité aspekty týkající se zkvalitnění pracovních podmínek ve zkoumané společnosti. Na základě dotazníkového šetření byly zodpovězeny tyto tři výzkumné otázky.

1. Jsou fyzické podmínky práce hlavní příčinou stresu u zaměstnanců Call Centra?
2. Je nedostatek soukromí důvodem nevyslovení některých názorů?
3. Jsou neshody v oblasti mikroklimatických podmínek nejčastější příčinou konfliktů mezi zaměstnanci Call Centra?

4.2 Dotazníkové šetření

Metoda dotazníkového šetření byla zvolena zejména kvůli časové nenáročnosti pro oslovení 40 dotazovaných zaměstnanců. Dotazníkové šetření proběhlo elektronickou formou. Hlavním důvodem byly nižší náklady a zároveň předpoklad vyšší návratnosti, neboť pro zaměstnance pracujících na svých počítačích 8 hodin denně je tato forma dotazníku jednodušší pro vyplnění. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím formuláře Google a následně byl přes ředitele Call Centra rozeslán všem vybraným respondentům.

Otázky v dotazníku byly vytvořeny na základě teoretické části bakalářské práce, kde byla věnovaná pozornost jednotlivým oblastem pracovních podmínek. Dotazník obsahoval celkem 33 otázek. Přesné znění otázek je součástí Přílohy č.1.

Dotazník byl rozdělen celkem na **4 oblasti otázek**. *První* oblast otázek se zabývala pracovním prostředím, *druhá* pracovní zátěží, stresem a správným režimem práce

a odpočinku, *třetí* sociálně-psychologickými podmínkami na pracovišti a *poslední* oblast otázek zjišťovala identifikační údaje respondentů jako je pohlaví, věk a vzdělání.

4.3 Sběr dat

Jelikož se Call Centrum skládá z několika týmů, které se navzájem liší určitými prvky podmínek pracovního prostředí, byl výběr respondentů konzultován s ředitelem. Výsledkem konzultace byl výběr oddělení Vodafone CVM, který se skládá celkem ze tří týmů. Konkrétněji se jedná o tým Baník (15 zaměstnanců), tým Vítkovice (15 zaměstnanců) a tým Karviná (10 zaměstnanců). Tyto týmy byly vybrány především z toho důvodu, že se jejich podmínky pracovního prostředí nijak neliší a zároveň v zaměstnání působí nejdéle. Pro dotazníkové šetření bylo tedy celkem osloveno 40 zaměstnanců.

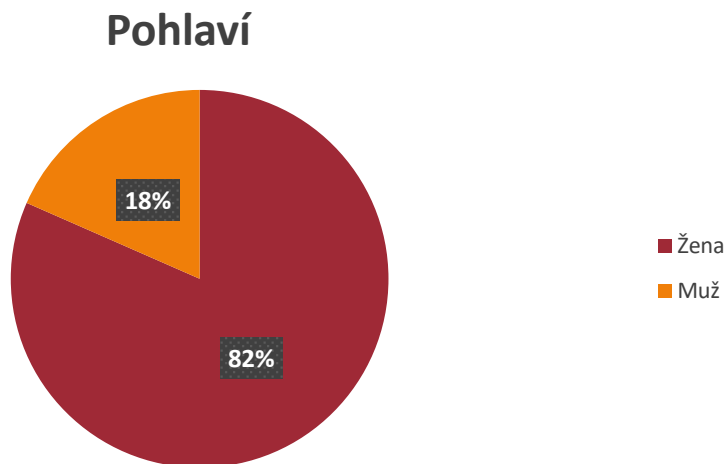
Zaměstnanci měli na vyplnění dotazníků vyhrazený čas od 2.3. 2020 do 6.3. 2020, avšak z důvodu velkého množství pracovních neschopností byl tento čas prodloužen až do 9.3. 2020. Z oslovených 40ti zaměstnanců dotazník nakonec vyplnilo 38. A to konkrétně 15 zaměstnanců z týmu Baník, 13 zaměstnanců z týmu Vítkovice a 10 zaměstnanců z týmu Karviná. Celková návratnost dotazníku byla tedy 95 %.

Výsledky dotazníku budou níže zpracovány prostřednictvím grafů a zjištěné informace budou následně využity pro zpracování návrhů a doporučení na zkvalitnění současných pracovních podmínek zaměstnanců Call Centra v kapitole 5.

4.3.1 Složení respondentů

Pomocí identifikačních otázek byly o respondentech zjištěny následující údaje.

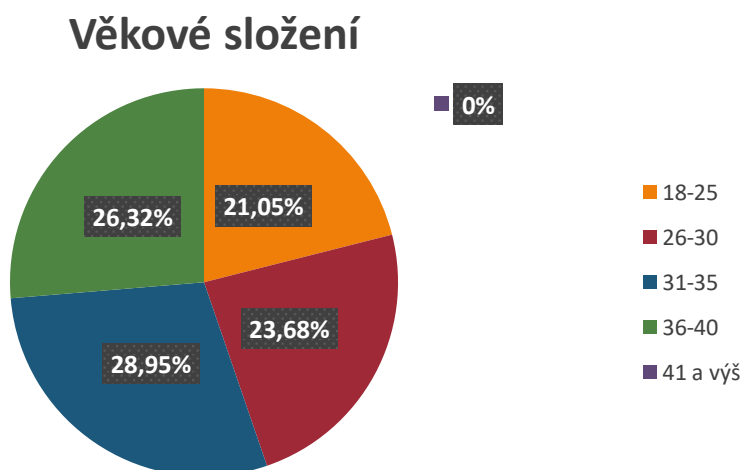
Graf 4.1 Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování.

Z celkového počtu 38 respondentů je 82 % žen a pouze 18 % mužů (viz graf 4.1.). Na dotazník tedy odpovědělo 31 žen a 7 mužů. Je tedy patrné, že na pracovišti převažují ženy.

Graf 4.2 Věk respondentů

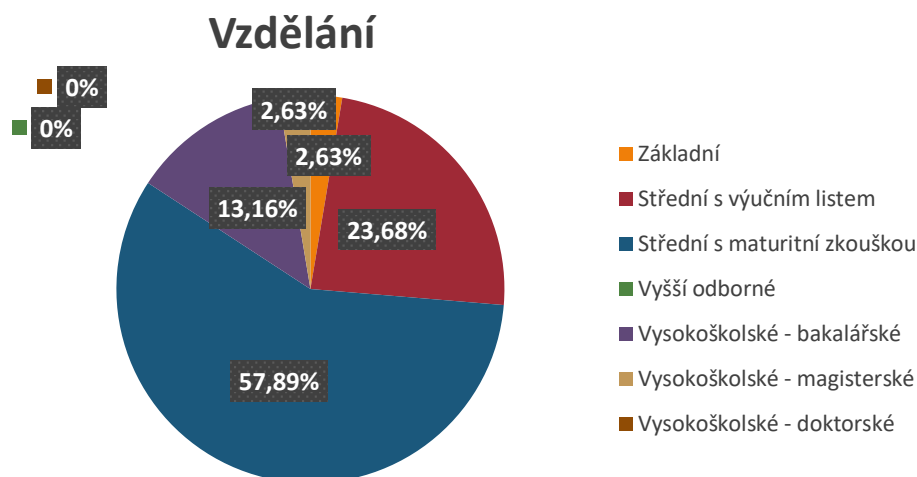


Zdroj: vlastní zpracování.

Na dotazník odpovědělo 8 respondentů (tj. 21,05 %) z věkové kategorie 18 – 25 let, z kategorie 26 – 30 let 9 respondentů (tj. 23,68 %). Nejpočetnější skupinou jsou respondenti ve věku 31 – 35 let, do této skupiny spadá celkem 11 respondentů (tj. 28,95 %). Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti ve věku 36 – 40 let,

kterou tvoří celkem 10 respondentů (tj. 26,32 %). Do věkové kategorie 41 let a výš nespadá žádný z respondentů. Lze říci, že tuto práci vykonávají převážně lidé v mladším až středním věku.

Graf 4.3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování.

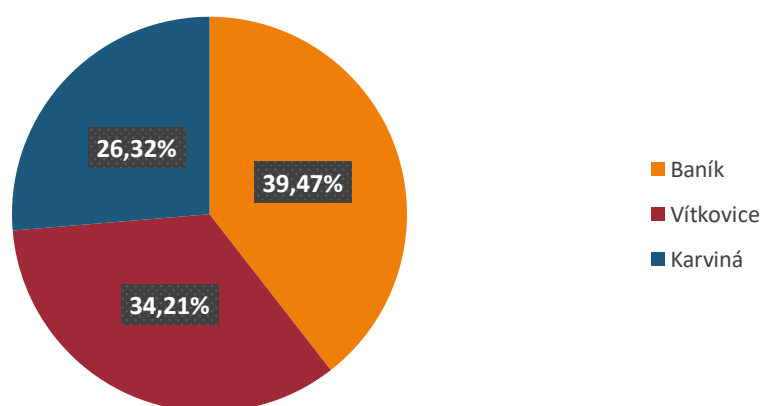
Graf 4.3 zobrazuje nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Nejvíce respondentů přesněji 22 (tj. 57,89 %) má nejvyšší dosažené vzdělání střední s maturitní zkouškou, 9 respondentů (tj. 23,68 %) má střední s výučním listem. Vysokoškolské bakalářské vzdělání má 5 respondentů (tj. 13,16 %), vysokoškolské magisterské vzdělání má 1 respondent (tj. 2,63 %) a základní vzdělání má také pouze 1 respondent (tj. 2,63 %). Nikdo z respondentů nemá nejvyšší dosažené vzdělání vyšší odborné ani vysokoškolské doktorské. Nejvyšší dosažená vzdělání jsou různorodá, jelikož podmínkou pro vykonávání této pracovní činnosti je dosažení minimálně základního vzdělání.

4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1 – Do jakého týmu patříte?

Nejpočetnější skupinou respondentů (viz graf 4.4) je tým Baník, do kterého spadá 15 respondentů (tj. 39,47 %). Druhou skupinou je tým Vítkovice s 13 respondenty (tj. 34,21 %). Poslední skupinou tým Karviná, kde je počet respondentů 10 (tj. 26,32 %)

Graf 4.4 Složení týmů



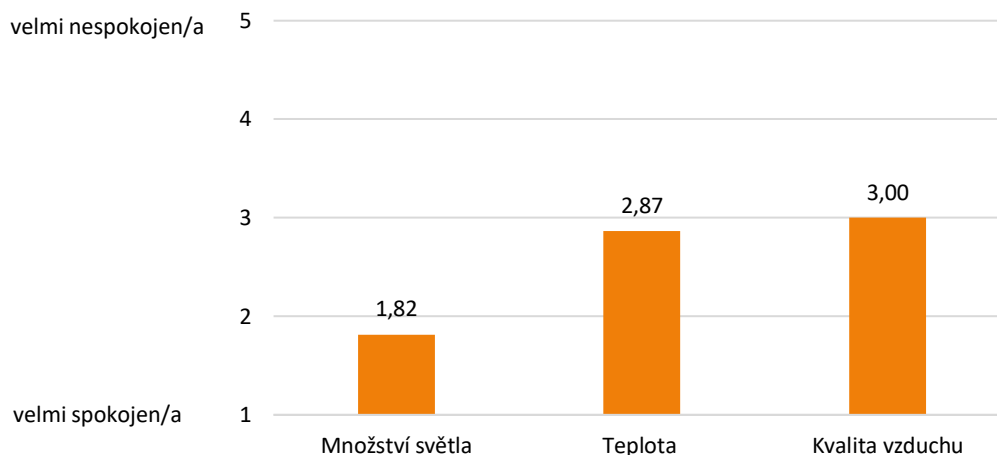
Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 2: Jste spokojen/a s: množstvím světla na pracovišti, kvalitou vzduchu, teplotou na pracovišti.

Otázka č. 2 byla zaměřena na ověření spokojenosti s jednotlivými faktory fyzických podmínek působících na pracovišti. Respondenti těmto faktorům přiřazovali číslo na stupnici 1 - 5, kdy 1 znamenala velmi spokojen/a, 5 naopak velmi nespokojen/a. Tento graf nezobrazuje procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí, ale je zde uvedena jejich zprůměrovaná hodnota. Jak je zřejmé z následujícího grafu 4.5, nejvíce jsou respondenti spokojeni s množstvím světla na pracovišti, které zde díky oken, nacházejících se z obou stran pracoviště, přivádí do místnosti dostatek denního světla. Nejméně jsou naopak spokojeni s kvalitou vzduchu, která může být v místnostech, kde zároveň pracuje několik lidí častým problémem. Mezi těmito dvěma faktory se nachází faktor teplota, jehož zprůměrovaná hodnota se přibližuje hodnotě přiřazené faktoru kvality vzduchu. Respondenti tedy dali najevo svou nespokojenost s kvalitou vzduchu a teplotou na pracovišti. Jelikož se jedná o otevřené kanceláře, oba faktory

se regulují prostřednictvím větrání, topení a klimatizace na základě vzájemné dohody mezi zaměstnanci.

Graf 4.5 Spokojenost s fyzickými podmínkami

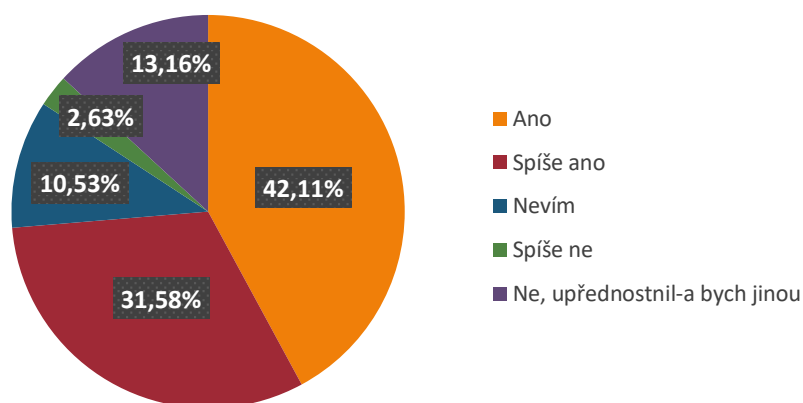


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 3: Vyhovuje Vám současná barva nábytku?

Otázka č. 3 měla zjistit, zda zaměstnancům vyhovuje současná barva nábytku (červená) nebo by upřednostnili jinou. Zde je spokojenost velmi vysoká, jelikož 16 respondentů (tj. 42,11 %) odpovědělo „ano“ a 12 respondentů (tj. 31,58 %) „spíše ano“. Dohromady tedy 73,69 %. Pouze 1 respondentovi (tj. 2,63 %) tato barva spíše nevyhovuje, 5 respondentů (tj. 13,16 %) by upřednostnilo jinou barvu a zbylí 4 respondenti (tj. 10,53 %) zastávají neutrální postoj a zvolili odpověď „nevím“. Výsledky těchto odpovědí se mohou odrážet od faktu, že na pracovišti převažují ženy, které upřednostňují barvy teplých odstínů a také mladší lidé, kteří dávají přednost sytým barvám před tlumenými. Zároveň jsou pro monotónní práci vhodné barvy teplých odstínů, jelikož působí živě a povzbuzují k činnosti. Tato barva je tedy zvolena správně.

Graf 4.6 Spokojenost s barvou nábytku

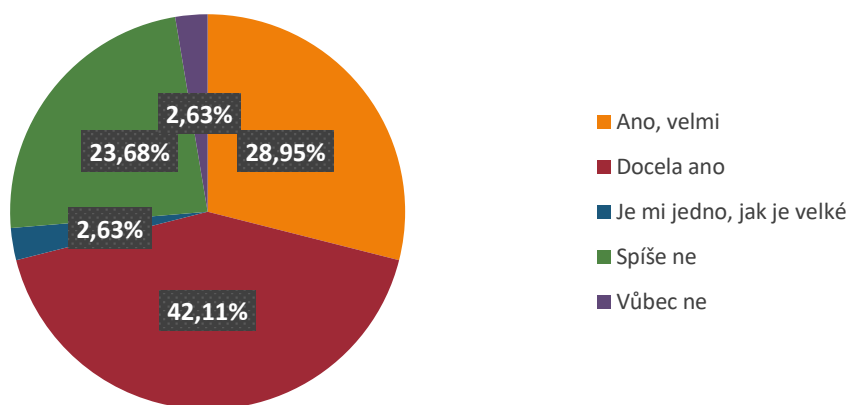


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 4: Jste spokojen/a s velikostí pracovního místa? (pracovní plocha, skříňky, možnost pohybu)

Prostor při práci je pro každého pracovníka důležitý, otázka č. 4 proto ověřovala spokojenost s velikostí pracovního místa. Tady se opět ukázala poměrně vysoká spokojenost, kdy 16 respondentů (tj. 42,11 %) zvolilo odpověď „docela ano“, 11 respondentů (tj. 28,95 %) „ano velmi“, 9 respondentů (tj. 23,68 %) „spíše ne“, 1 respondent (tj. 2,63 %) zvolil možnost odpovědi „vůbec ne“ a poslednímu respondentovi (tj. 2,63 %), je jedno, jak je pracovní místo velké.

Graf 4.7 Spokojenost s velikostí pracovního místa



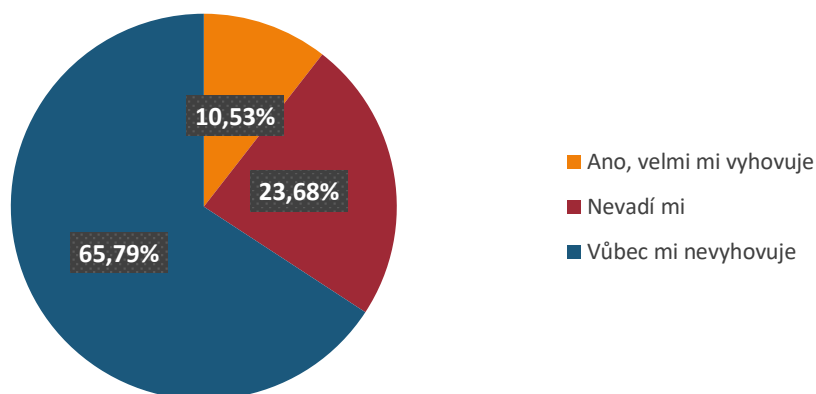
Zdroj: vlastní zpracování.

Z autorčina pohledu pracovní prostory působily stísněně. S tímto názorem se ztotožňuje celkem 10 respondentů (tj. 26,31 %), kteří uvedli, že s velikostí pracovního místa jsou spíše nespokojeni a jeden z nich není vůbec spokojen. Jelikož je zde $\frac{1}{4}$ respondentů nespokojena, vedení společnosti by mělo tuto oblast sledovat a případně zakročit nápravným řešením.

Otázka č. 5: Vyhovuje Vám (je Vám pohodlná) současná pracovní židle?

Kvalitní židle je pro zaměstnance, kteří svou práci vykonávají převážně vsedě, velmi důležitá. Jelikož v opačném případě, kdy není kvalitní (správně ergonomicky řešená), může být příčinou vzniku řady zdravotních potíží především s páteří a hybným ústrojím. Otázka č. 5 měla zjistit, jak zaměstnancům současná židle vyhovuje. U této otázky využilo 25 respondentů (tj. 65,79 %) možnost odpovědi „vůbec mi nevyhovuje“, 9 respondentů (tj. 23,68 %) „nevadí mi“ a pouze 4 respondenti (tj. 10,53 %) „ano, velmi mi vyhovuje“. Z výsledku tedy vyplývá, že většině respondentů současná židle nevyhovuje a vedení by se mělo na tento faktor zaměřit.

Graf 4.8 Spokojenost s pracovní židli

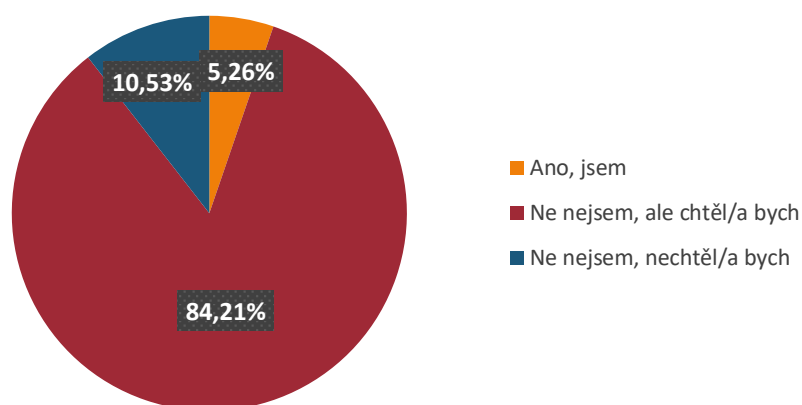


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 6: Jste vybaven/a bezdrátovými sluchátky?

Dle získaných informací mají zaměstnanci možnost měnit svou pracovní polohu. S drátovými sluchátky je to ale téměř nemožné, jelikož musí udržovat minimální vzdálenost od obrazovky notebooku, aby nedocházelo například k vysunutí drátu sluchátek či k jejich přetržení. Cílem této otázky bylo zjistit, kolik zaměstnanců je bezdrátovými sluchátky vybaveno, kolik naopak není a chtělo by a kolik není a nechťelo by. Každému totiž bezdrátová sluchátka vyhovovat nemusí. Dle výsledků vyplývajících z grafu 4.9 ale vidíme, že 32 respondentů (tj. 84,21 %) bezdrátovými sluchátky vybaveni nejsou, ale chtěli by. Pouze 4 respondenti (tj. 10,53 %), kteří bezdrátovými sluchátky vybaveni nejsou, by ani nechťeli a upřednostňují tak sluchátka drátová. Zbylí 2 respondenti (tj. 5,26 %) zvolili možnost odpovědi „ano, jsem“.

Graf 4.9 Vybavenost bezdrátovými sluchátky



Zdroj: vlastní zpracování.

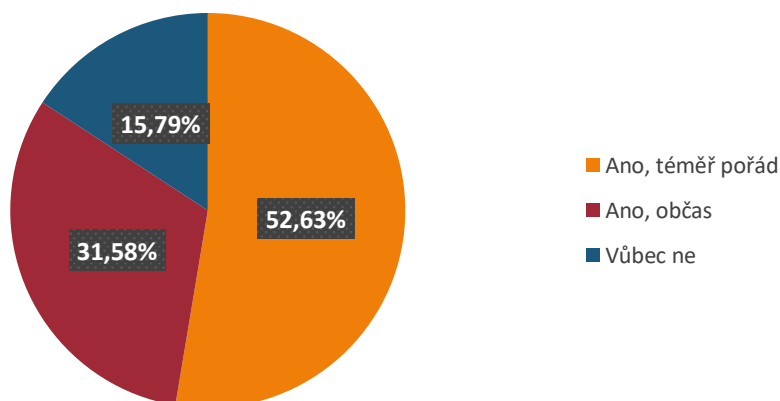
Výsledky ukazují, že většina respondentů, která je vybavena drátovými sluchátky, by upřednostnila sluchátka bezdrátová. Vedení by se mělo na tuto oblast zaměřit a zvážit výhody i nevýhody, které by pořízení bezdrátových sluchátek přineslo. Autorka práce vidí jako jedny z hlavních výhod odstranění výskytu přetržených drátů sluchátek a možnost volnějšího pohybu.

Otázka č. 7: Býváte často rušeni při své práci komunikací jiných pracovníků či jejich hovory?

V call centrech, a především v těch, které jsou řešeny formou otevřených kanceláří, je hluk nejčastějším problémem. Vysoká hladina hluku v místnosti je způsobena jak komunikací jiných pracovníků, tak hlukem, který vydávají různá technická zařízení objevující se na pracovišti, jako jsou notebooky, tiskárny, klimatizace a další. Otázka č.7 a otázka č.8 tedy zjišťovaly, jak tento faktor vnímají zaměstnanci.

Následující graf 4.10 představuje míru rušení jedince při jeho práci hovory jiných zaměstnanců či jejich vzájemnou konverzaci. Odpověď „ano, téměř pořád“ zvolilo 20 respondentů (tj. 52,63 %), 12 respondentů (tj. 31,58 %) zvolilo odpověď „ano občas“ a odpověď „vůbec ne“ zvolilo pouze 6 respondentů (tj. 15,79 %). Až 84,21 % respondentů je tedy při práci rušeno hovory či komunikací ostatních. Na základě teoretických poznatků lze předpokládat, že důsledkem může být zhoršená soustředěnost a tím i potřeba vynaložit větší úsilí při snaze dosahovat požadovaných výsledků. Pro respondenty je tedy důležité poskytnutí bezhlučného prostředí nebo alespoň snížení hluku.

Graf 4.10 Vnímání hluku přicházejícího ze strany spolupracovníků

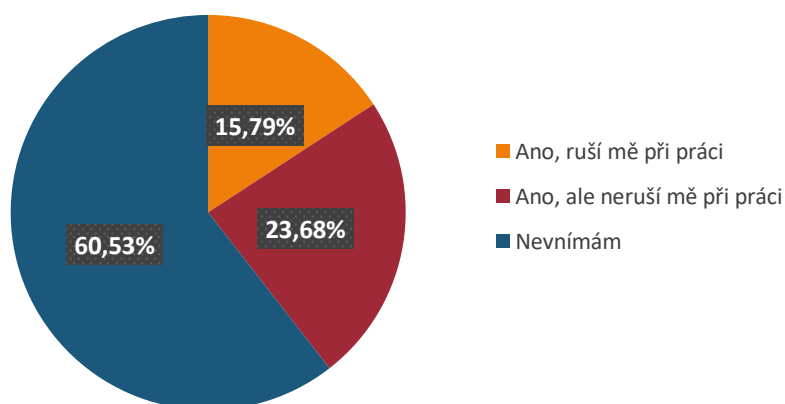


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 8: Vnímáte hladinu hluku v místnosti? (hučení notebooku, tiskárny, klimatizace atd.)

Otázka č. 8 se také týkala hluku, ale přicházejícího ze strany hučícího technického vybavení. Z grafu lze vyčíst, že hladinu hluku vnímá 15 respondentů (tj. 39,47 %), přičemž jen 6 z těchto respondentů (tj. 15,79 %) je tímto hlukem i rušeno. Zbylých 23 respondentů (tj. 60,53 %) tuto hladinu hluku vůbec nevnímá. Tato hladina hluku respondenty tedy nijak závažně neovlivňuje. Může to být dáno tím, že lidé se po určitém čase, kdy jsou vystavováni stále působícímu hluku, stanou „odolnými“ a tento hluk již nevnímají tak intenzivně, jako když mu byli vystaveni na začátku. Zároveň tento hluk nemá tak vysokou intenzitu jako právě hluk přicházející ze strany spolupracovníků.

Graf 4.11 Vnímání hladiny hluku v místnosti

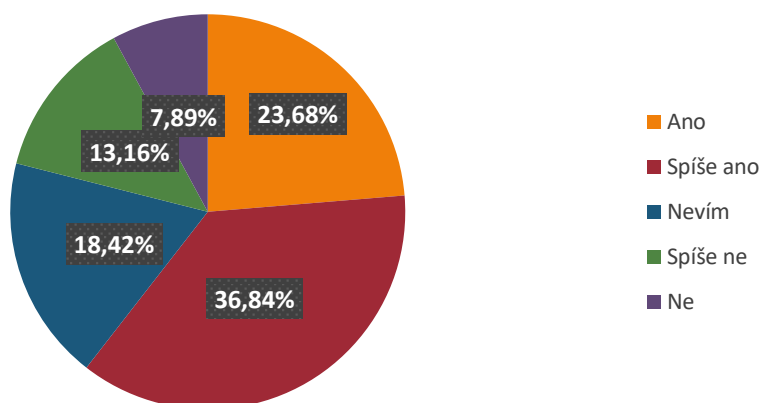


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 9: Pociťujete nedostatek soukromí?

Jelikož jednou z nevýhod otevřených kanceláří je ztráta soukromí, tato otázka zjišťovala, zda tento nedostatek zaměstnanci pociťují. Nejčastější byla odpověď „spíše ano“, kterou zvolilo 14 respondentů (tj. 36,84 %). Následovala odpověď „ano“, kterou zvolilo 9 respondentů (tj. 23,68 %), nerozhodných zůstalo 7 respondentů (tj. 18,42 %), kteří zvolili možnost „nevím“. Odpověď „spíše ne“ zvolilo 5 respondentů (tj. 13,16 %) a odpověď „ne“ 3 respondenti (tj. 7,89 %).

Graf 4.12 Pociťovaný nedostatek soukromí



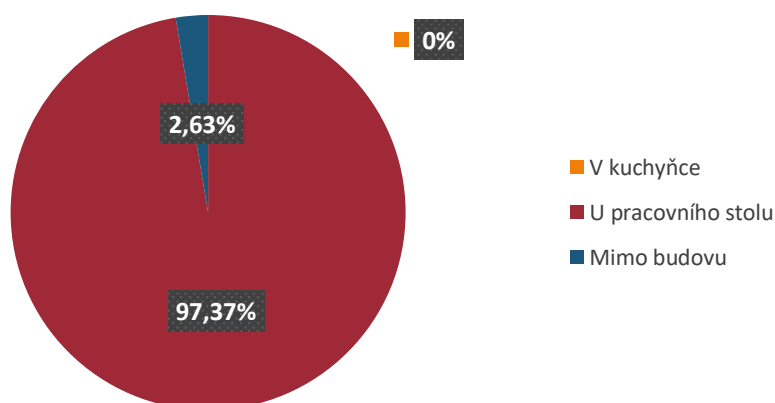
Zdroj: vlastní zpracování.

Výsledky ukazují, že nedostatek soukromí pociťuje až 60,52 % respondentů. Tento výsledek není nijak překvapující, jelikož nedostatek soukromí je jednou z hlavních nevýhod otevřených kanceláří.

Otázka č. 10: Kde se nejčastěji stravujete?

Otázka č. 10 zjišťovala, která místa ke stravování zaměstnanci upřednostňují. Z následujícího grafu lze vidět, že i přesto, že zaměstnanci mají možnost využití kuchyňky, nikdo tuto možnost odpovědi nezvolil. Téměř všichni, tedy 37 respondentů (tj. 97,37 %) se stravuje u svého pracovního stolu a pouze 1 respondent (tj. 2,63 %) mimo budovu. V jednom předešlém grafu konkrétně u otázky č. 1 bylo zmíněno, že zaměstnanci jsou nejméně spokojeni s kvalitou vzduchu na pracovišti, kdy její nízká úroveň může být z určité části zapříčiněna právě i oděrem z různých jídel. Tyto oděry mohou být taktéž příčinou konfliktu mezi zaměstnanci.

Graf 4.13 Místo stravování zaměstnanců

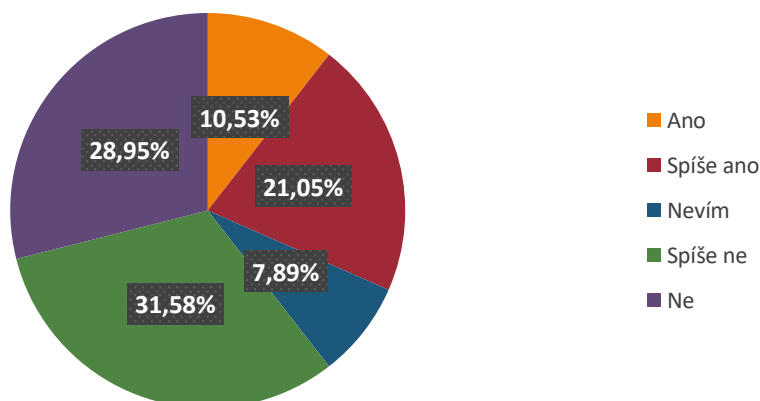


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 11: Myslíte si, že je na pracovišti udržována dostatečná čistota? (úklid, vynášení odpadků, prach atd.)

Pro pracovní podmínky, firemní kulturu, a především pro bezpečnost zaměstnanců je důležité, aby byla na pracovišti udržována dostatečná čistota. Otázka č. 11 zjišťovala, jaký na to mají pohled zaměstnanci a zda je pro ně současná čistota dostačující. Nejčastěji volena odpověď byla „spíše ne“, kterou zvolilo 12 respondentů (tj. 31,58 %), 11 respondentů (tj. 28,95 %) zvolilo odpověď „ne“. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 8 respondentů (tj. 21,05 %), odpověď „ano“ 4 respondenti (tj. 10,53 %) a 3 respondenti (tj. 7,89 %) zvolili odpověď „nevím“. Z toho tedy vyplývá, že pro většinu respondentů není současná čistota dostatečná. Při nedostatečné čistotě se v místnosti udržuje prach, bakterie a plísňe, které vyvolávají zdravotní potíže jako například alergickou reakci. Nepořádek na pracovišti například v podobě již zmíněných volně položených drátů, může ovlivnit i bezpečnost zaměstnanců.

Graf 4.14 Udržování čistoty na pracovišti

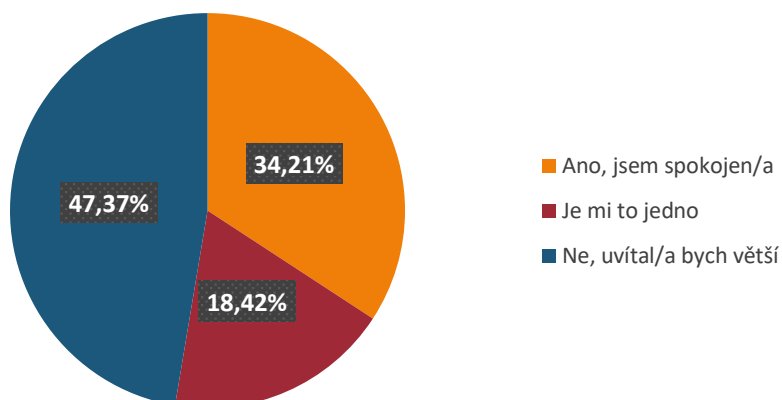


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 12: Jste spokojeni s velikostí současných odpadkových košů?

Otázka č. 12 ověřovala spokojenost s velikostí současných odpadkových košů, jelikož jak již bylo zmíněno v kapitole 3., na pracovišti se nacházely igelitové tašky, ve kterých se hromadil přebytečný odpad. Tyto igelitové tašky značně narušovaly estetičnost místnosti. S velikostí současných odpadkových košů je spokojeno 13 respondentů (tj. 34,21 %), 7 respondentům (tj. 18,42 %) je to jedno a 18 respondentů (tj. 47,37 %) je se současnou velikostí odpadkových košů nespokojeno a uvítalo by větší. I velikost odpadkových košů, ač se může zdát jako nepodstatný aspekt, může zaměstnance při práci ovlivňovat.

Graf 4.15 Spokojenost s velikostí odpadkových košů

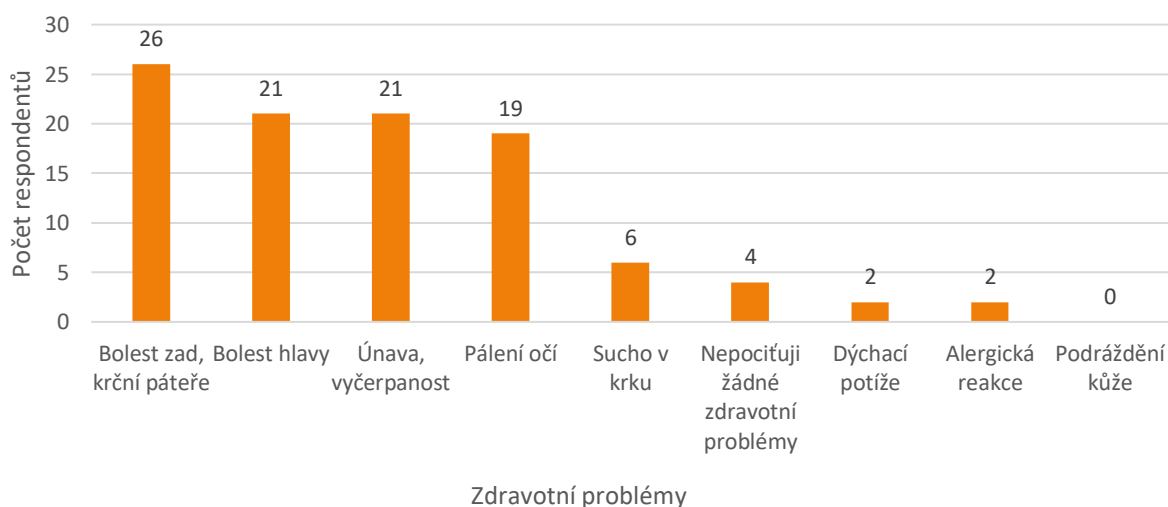


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 13: Pociťujete některé z těchto zdravotních problémů se spojitostí s vykonávanou prací?

Nevyhovující podmínky práce mohou způsobit hned několik zdravotních problémů. Otázka č. 13 zjišťovala, jaké ze zdravotních problémů se u zaměstnanců vyskytují nejčastěji. Respondenti měli možnost výběru více odpovědí. Nejčastěji objevujícím se problémem se spojitostí s vykonávanou prací je bolest zad a krční páteře, kterou volilo 26 respondentů (tj. 68, 4 %), hned poté se stejným počtem respondentů, konkrétně 21 (tj. 55, 3 %), následuje bolest hlavy a únava a vyčerpanost. Pálení očí pociťuje 19 respondentů (tj. 50 %). U 6 respondentů (tj. 15, 8 %) se objevuje sucho v krku. Možnost odpovědi dýchací potíže a alergická reakce zvolili 2 respondenti (tj. 5, 3 %). Žádné zdravotní problémy nepociťují pouze 4 respondenti (tj. 10, 5 %) a podráždění kůže se neobjevuje u žádného z respondentů.

Graf 4.16 Zdravotní problémy se spojitostí s vykonávanou prací



Zdroj: vlastní zpracování.

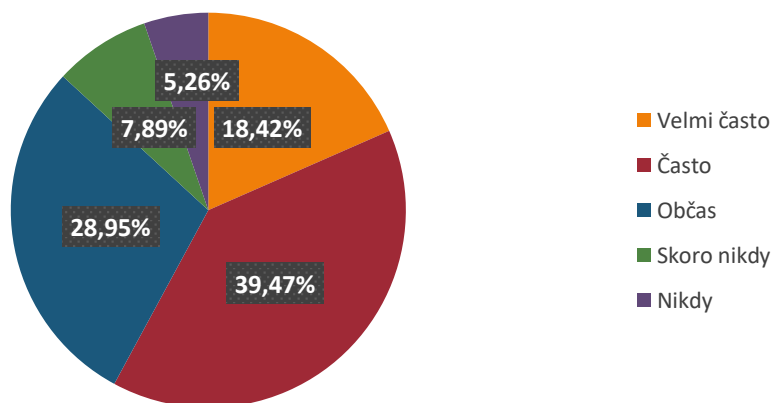
Z výsledků vyplývajících z grafu 4.16 lze vidět, že nejčastěji pociťovaným zdravotním problémem je bolest zad a krční páteře, který může být důsledkem nesprávně ergonomicky řešeného pracovního místa, a především pracovní židle (viz otázka č. 5). Dalším problémem je bolest hlavy, která je při práci s počítačem častým problémem, může také nastat při špatně zvoleném režimu práce a odpočinku, nesprávné životosprávy a dodržování pitného režimu, či špatné kvalitě vzduchu na pracovišti (viz otázka č. 2). Únava a vyčerpanost je důsledkem působení několika faktorů v pracovním prostředí, například hluku (viz otázky č. 7 a č. 8) nebo také působením nadměrné psychické zátěže

a stresu, kterým budou věnovány následující otázky. Pálení očí pociťuje také poměrně velké procento respondentů a stejně jako bolest hlavy je důsledkem práce s počítačem či nízké vlhkosti vzduchu. Nízká vlhkost, která na pracovišti dosahuje někdy až 32 %, způsobuje také suchu v krku a jak již víme z teoretických poznatků, může vést k nervozitě a podrážděnosti pracovníků. Alergická reakce může vznikat při nedostatečně udržované čistotě, kdy se může objevovat větší množství částic prachu či různých bakterií a plísní. Všechny tyto zmíněné zdravotní problémy ovlivňují i pracovní výkon zaměstnanců, a proto by se vedení mělo na tuto oblast přednostně zaměřit a snažit se najít vhodné nápravné řešení.

Otázka č. 14: Býváte v práci ve stresu?

Faktor, který může mít vysoký vliv na zaměstnance a především na jejich výkon, je kromě fyzických podmínek práce také stres a zvýšená psychická zátěž. Na otázku, zda bývají respondenti v práci ve stresu odpovědělo 7 respondentů (tj. 18,42 %) „velmi často“ a 15 respondentů (tj. 39,47 %) „často“. Odpověď „občas“ zvolilo 11 respondentů (tj. 28,95 %), odpověď „skoro nikdy“ 3 respondenti (tj. 7,89 %) a odpověď „nikdy“ pouze 2 respondenti (tj. 5,26 %). Z odpovědí znázorněných v grafu 4.17 tedy vyplývá, že ve stresu bývá přes 85 % respondentů. Vzhledem k tomu, že práce v call centru je fyzicky a hlavně psychicky náročná, nejsou tyto výsledky překvapivé.

Graf 4.17 Stres v práci

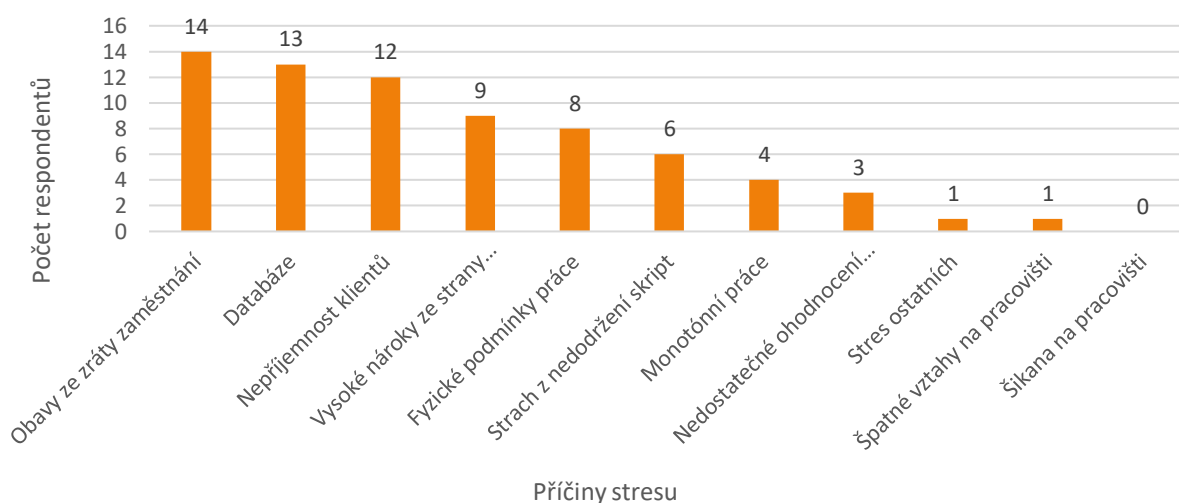


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 15: Co je příčinou Vašeho stresu?

Tato otázka navazuje na předešlou otázku č. 14. Jelikož bylo zjištěno, že více než 85 % respondentů bývá v práci ve stresu, je důležité zjistit také příčinu. Respondenti měli možnost výběru více odpovědí. Nejčastější příčinou jejich stresu je obava ze ztráty zaměstnání, kterou zvolilo 14 respondentů (tj. 36,84 %). Jako druhou nejčastější příčinou je databáze, kterou zvolilo 13 respondentů (tj. 34,21 %). Třetí nejčastější příčinou je nepříjemnost klientů, tuto příčinu zvolilo 12 respondentů (tj. 31,58 %). Následují vysoké nároky ze strany vedení (např. cíle), které zvolilo 9 respondentů (tj. 23,68 %), fyzické podmínky práce 8 respondentů (tj. 21,05 %), strach z nedodržení skript 6 respondentů (tj. 15,79 %), monotónní práce 4 respondentů (tj. 10,52 %). Posledními zvolenými faktory způsobujícími stres jsou nedostatečné ohodnocení práce – zvolili 3 respondenti (tj. 7,89 %) a špatné vztahy na pracovišti - uvedl pouze 1 respondent (tj. 2,63 %). Do možnosti „jiné“ uvedl 1 respondent tj. (2,63 %) odpověď „stres ostatních“. Žádný z respondentů nezvolil jako příčinu stresu šikanu na pracovišti.

Graf 4.18 Příčiny stresu



Zdroj: vlastní zpracování.

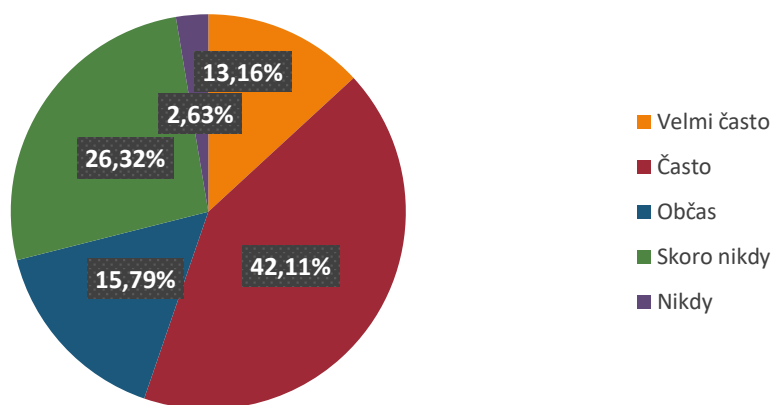
Z výsledků tedy vyplývá, že respondenti jsou ve stresu především z obavy ztráty zaměstnání, špatné databáze, nepříjemnosti klientů, nároků ze strany vedení, z fyzických podmínek práce a ze strachu z nedodržení skript. Obavy ze ztráty zaměstnání úzce souvisí s vysokými nároky kladených ze strany vedení. Zaměstnanci mají strach z nesplnění zadaného cíle, jehož opakované nesplnění by mohlo vést ke ztrátě zaměstnání. Špatná databáze je častým problémem v call centrech, taková databáze může obsahovat například zastaralé kontakty a tím mnohdy dochází k několika nepříjemným situacím.

Fyzické podmínky práce byly rozebírány v několika předešlých otázkách. I přesto, že za nedodržení skript nejsou udělovány sankce, ale pouze slovní napomenutí, je to jeden z hlavních stresorů. Zaměstnanci se nechtějí dostávat do konfliktů se svým nadřízeným a narušovat si tak vzájemné vztahy. Vedení by mělo provést určité kroky ke snížení těchto příčin stresu do přiměřené míry, jelikož nadměrný stres ovlivňuje výsledky zaměstnanců a jeho dlouhodobé překonávání může mít za následek vznik několika zdravotních potíží.

Otázka č. 16: Dochází u Vás na základě únavy k poruchám pozornosti, nesoustředěnosti?

Únava je důsledkem psychické zátěže a stresu. Otázka č.16 tedy zjišťovala, jak často u zaměstnanců dochází k poruchám pozornosti a nesoustředěnosti, které mohou být příčinou několika dalších problémů. Velmi často dochází k poruchám pozornosti, u 5 respondentů (tj. 13,16 %), často u 16 respondentů (tj. 42,11 %) a občas u 6 respondentů (tj. 15,79 %). Možnost „skoro nikdy“ zvolilo 10 respondentů (tj. 26,32 %) a možnost „nikdy“ pouze 1 respondent (tj. 2,63 %). Nesoustředěnost je tedy častým problémem a může při ní docházet například ke zvýšenému počtu chybných reakcí při psaní na počítači nebo podávání chybných informací klientům.

Graf 4.19 Výskyt poruchy pozornosti a nesoustředěnosti

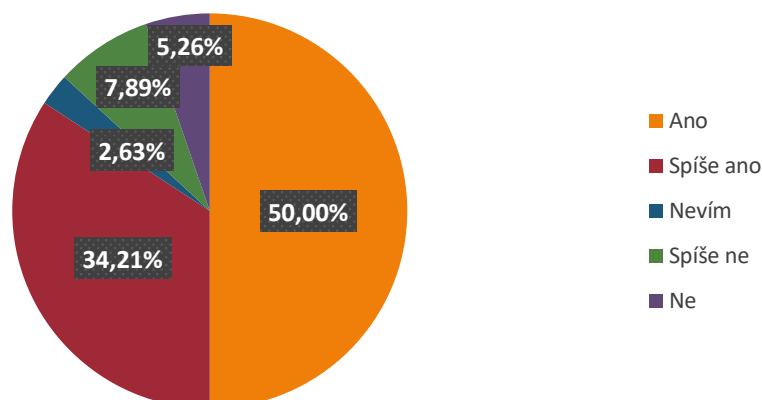


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 17: Vyhovuje Vám režim práce? (délka směny, přestávky)

Režim práce a odpočinku je velmi důležitý a lze díky němu překonat následky únavy. S režimem práce je spokojeno 19 respondentů (tj. 50 %), kteří zvolili odpověď „ano“. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 13 respondentů (tj. 34,21 %), odpověď „nevím“ zvolil pouze 1 respondent (tj. 2,63 %). Režim práce a odpočinku nevyhovuje pouze 3 respondentům (tj. 7,89), kteří zvolili možnost odpovědi „spíše ne“ a 2 respondentům (tj. 5,26 %), kteří zvolili možnost odpovědi „ne“. Výsledky ukazují vysokou spokojenost s celkovým rozložením režimu práce, tedy délky směny a přestávky. Tyto výsledky nejsou překvapující, jelikož jak již bylo zmíněno, zaměstnanci mají možnost využití během své 8hodinové pracovní doby 50 minut přestávky. Těchto 50 minut přestávky si mohou rozdělit podle svého uvážení a potřeby. To znamená, že pokud pocítují potřebu odpočinku, nemusí čekat na daný čas, ale mohou využít přestávky ihned.

Graf 4.20 Spokojenost s režimem práce

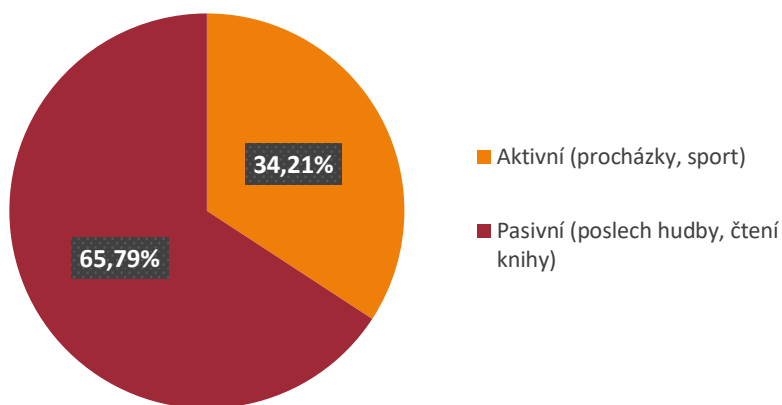


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č.18: Jakou formu odpočinku volíte?

Aby byl odpočinek co nejvíce účinný, je potřeba rozlišovat druh práce a pro ten následně zvolit správnou formu odpočinku. Jelikož práce v call centru je práce převážně monotónní, je pro tento druh práce nejvhodnější forma aktivního odpočinku (např. procházky, sport..). Zde tuto možnost odpovědi „aktivní“ zvolilo pouze 13 respondentů (tj. 34, 21 %) a možnost odpovědi „pasivní“ zvolilo 25 respondentů (tj. 65, 79 %). Z výsledků (viz graf 4.21) tedy vyplývá, že 25 respondentů volí nesprávnou formu odpočinku.

Graf 4.21 Forma odpočinku

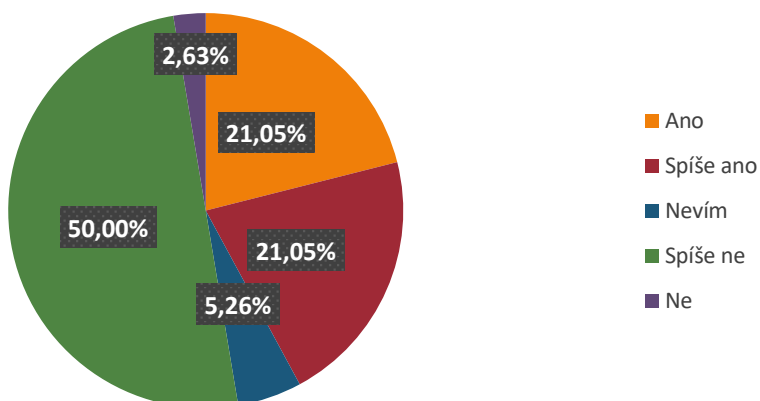


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 19: Dodržujete ve spojitosti s odpočinkem i správnou životosprávu? (pravidelnost stravování, zdravá strava, pitný režim, kvalitní spánek)

S odpočinkem se také pojí správná životospráva. Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci správnou životosprávu dodržují. Nejvíce převažuje odpověď „spíše ne“, kterou volilo 19 respondentů (tj. 50 %), odpovědi „ano“ a „spíše ano“ zvolilo stejný počet respondentů – 8 (tj. 21, 05 %). Neutrální postoj zastávají 2 respondenti (tj. 5, 26 %), kteří zvolili odpověď „nevím“. Pouze 1 respondent (tj. 2, 63 %) odpověděl „ne“. Zde nejsou rozdíly ve výsledcích tak markantní, avšak správnou životosprávu dodržuje méně než polovina respondentů.

Graf 4.22 Dodržování správné životosprávy

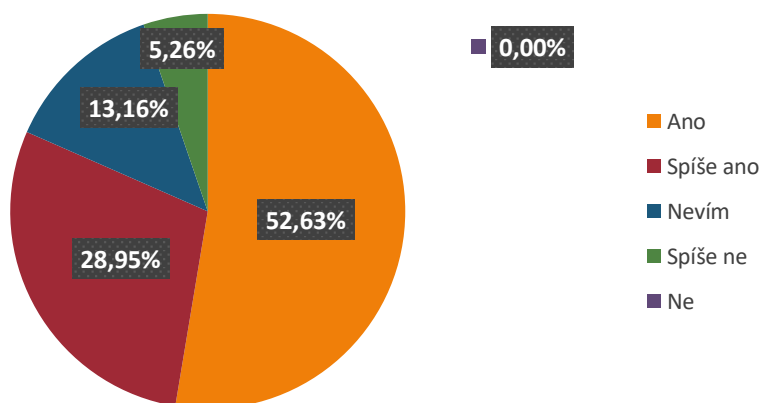


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 20: Vyhovuje Vám styl vedení, který vedoucí uplatňuje?

Styl vedení, který vedoucí uplatňuje, vyhovuje 20 respondentům (tj. 52,63 %), kteří zvolili možnost odpovědi „ano“, odpověď „spíše ano“ volilo 11 respondentů (tj. 28,95 %). Odpověď „nevím“ zvolilo 5 respondentů (tj. 13,16 %), odpověď „spíše ne“ pouze 2 respondenti (tj. 5,26 %) a odpověď „ne“ nezvolil nikdo z respondentů.

Graf 4.23 Spokojenost s uplatňovaným stylem vedení



Zdroj: vlastní zpracování.

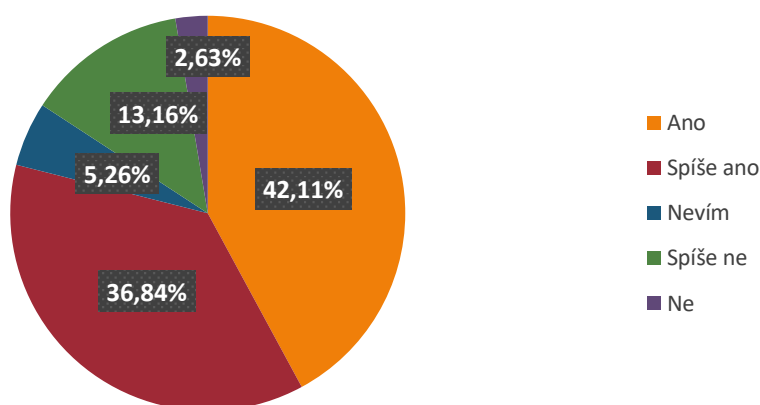
Z výsledků vyplývá, že většině respondentů styl vedení, který vedoucí uplatňuje vyhovuje. Což je pro společnost výhodou, jelikož je zde menší předpoklad konfliktů vznikající právě kvůli neshodám týkajících se špatného stylu vedení.

Otázka č. 21: Myslíte si, že je na pracovišti dodržována dostatečná komunikace?

Komunikace na pracovišti je základem každé správně fungující společnosti. Je důležitá jak komunikace mezi zaměstnanci navzájem, tak i mezi zaměstnanci a vedením. Pokud je komunikace nedostatečná vede k poklesu výkonnosti, k nespokojenosti zaměstnanců a nežádoucím vztahům.

Komunikaci na pracovišti považuje za dostatečnou 16 respondentů (tj. 42,11 %), kteří zvolili možnost odpovědi „ano“, následuje odpověď „spíše ano“, kterou zvolilo 14 respondentů (tj. 36,84 %). Neutrální postoj zastávají 2 respondenti (tj. 5,26 %), kteří zvolili odpověď „nevím“. Odpověď „spíše ne“ zvolilo 5 respondentů (tj. 13,16 %) a zbylý 1 respondent (tj. 2,63 %) zvolil odpověď „ne“.

Graf 4.24 Komunikace na pracovišti



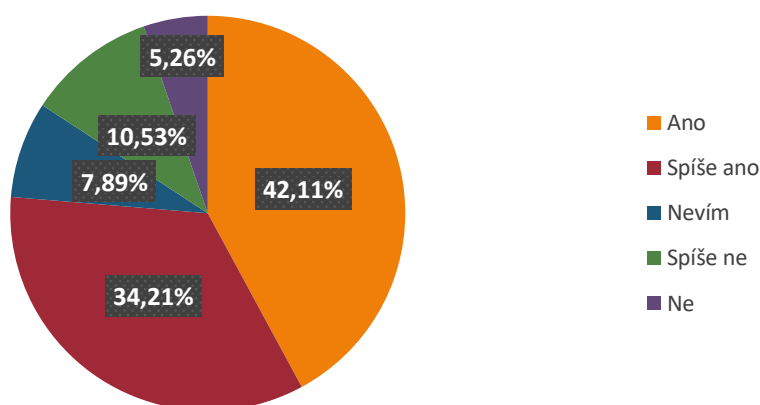
Zdroj: vlastní zpracování.

S komunikací na pracovišti je spokojeno až 79 % respondentů. Tyto výsledky mohou být odrazem skutečnosti, že v otevřených kancelářích je umožněn vyšší stupeň interakce mezi zaměstnanci, tzn. že každý může komunikovat s každým bez jakýchkoliv překážek. Z předešlé otázky bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spokojeni i se stylem vedení, který vedoucí uplatňuje, který se spokojeností s komunikací také úzce souvisí. Komunikace na pracovišti je tak pro společnost jednou z několika silných stránek.

Otázka č. 22: Máte pocit, že jste včas a dostatečně informováni o změnách, plánech či cílech organizace?

Otázka č. 22 zjišťovala, zda se respondenti cítí být včas a dostatečně informováni o změnách, plánech či cílech organizace. Tato dostatečná informovanost vypovídá o úrovni komunikace vedení společnosti se zaměstnanci. Jak vidíme v následujícím grafu 4.25, 16 respondentů (tj. 42,11 %) odpovědělo „ano“, 13 respondentů (tj. 34,21 %) „spíše ano“, 3 respondenti (tj. 7,89 %) si nebyli jisti a zvolili možnosti odpovědi „nevím“. Odpověď „spíše ne“ zvolili 4 respondenti (tj. 10,53 %) a „ne“ pouze 2 respondenti (tj. 5,26 %). Tyhle výsledky dokazují vysokou úroveň komunikace na pracovišti mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Zaměstnanci se tak snadněji přizpůsobují změnám, zvyšuje se jejich angažovanost a zároveň dochází k vytváření větší důvěry.

Graf 4.25 Informovanost o změnách, plánech a cílech



Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 23: Seřad'te, prosím, následující komunikační média podle toho, jaké Vám vyhovuje nejvíce.

U otázky č. 23 měli respondenti seřadit komunikační média podle toho, jak jim vyhovují. Tomu, které jim vyhovuje nejvíce přiřadili číslo 1 a naopak to, které jim vyhovuje nejméně, označili číslem 3. Odpovědi byly následně vyhodnoceny posouzením jednotlivých četností, ne jako procentuální zastoupení. Následující tabulka udává pořadí těchto komunikačních médií.

Tab. 4.1 Komunikační média

1.	Osobní komunikace
2.	Elektronická komunikace
3.	Písemná komunikace

Zdroj: vlastní zpracování.

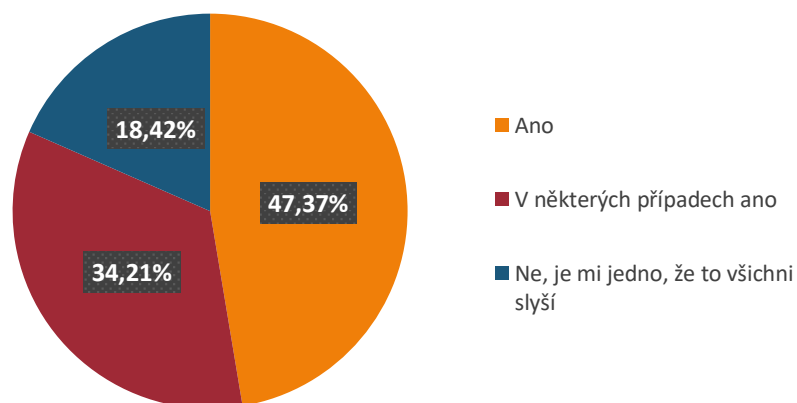
Respondentům nejvíce vyhovuje osobní komunikace a naopak nejméně písemná komunikace. Z toho lze usuzovat, že kdyby v organizaci převažovala osobní komunikace a byla omezena písemná, spokojenost by se zvýšila.

Otázka č. 24: Dochází k tomu, že si na pracovišti dáváte pozor na to, co a před kým říkáte?

Tato otázka zjišťovala, zda jsou k sobě zaměstnanci otevření a nedělá jim problém vyslovit cokoliv nahlas, či si dávají pozor a určité věci by radši řešili v soukromí. Jak ukazuje graf 4.26, 18 respondentů (tj. 47,37 %) si dává pozor na to, co a před kým říká, 13 respondentů (tj. 34,21 %) si na to dává pozor pouze v některých případech

a 7 respondentům (tj. 18,42 %) je jedno, že to, co říkají či řeší, slyší i všichni ostatní. Lze tedy vidět, že i přes kladné vztahy na pracovišti existují případy, ve kterých by zaměstnanci k vyjádření určitého názoru uvítali více soukromí. To potvrzuje i otázka č. 9, kde respondenti uvedli, že pocítují nedostatek soukromí.

Graf 4.26 Otevřenost komunikace

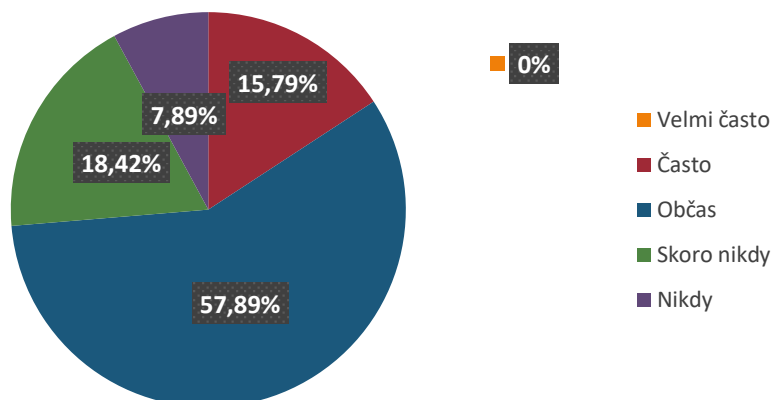


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 25: Jak často dochází na pracovišti ke konfliktům?

Na pracovišti se konfliktům nelze zcela vyhnout, ale dá se je vyřešit, či se snažit jim co nejvíce předcházet. Tato otázka zjišťovala, jak často ke konfliktům v dané společnosti dochází. Respondenti nejčastěji volili možnost odpovědi „občas“, tuto odpověď zvolilo 22 respondentů (tj. 57,89 %). Dále následovaly odpovědi „skoro nikdy“, kterou zvolilo celkem 7 respondentů (tj. 18,42 %), „často“, kterou zvolilo 6 respondentů (tj. 15,79 %) a odpověď „nikdy“ zvolili 3 respondenti (tj. 7,89 %). Odpověď „velmi často“ nezvolil žádný z respondentů.

Graf 4.27 Výskyt konfliktů na pracovišti



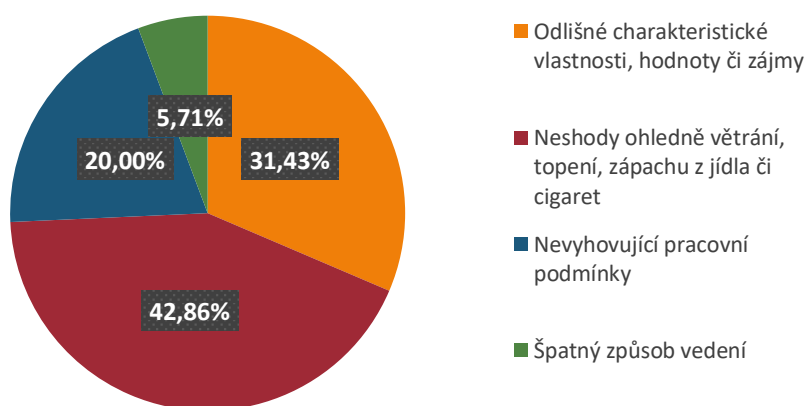
Zdroj: vlastní zpracování.

Výsledky ukazují, že na pracovišti dochází ke konfliktům v přiměřené míře, což může být také důsledkem dostatečné komunikace na pracovišti. Komunikace je nejlepším způsobem, jak konfliktům předcházet a pokud již nastanou, jak se s nimi vypořádat. Ve chvíli, kdy by zainteresované strany nebyly schopny nebo ochotny komunikovat, by se zvyšovala i pravděpodobnost vzniku konfliktu.

Otázka č. 26: Pokud jste v předešlé otázce odpověděli jinak než NIKDY, co je podle Vás nejčastější příčinou konfliktů?

Když už konflikt nastane, je důležité zjistit jeho hlavní příčinu. Tato otázka proto zjišťovala, jaká z příčin konfliktu je na pracovišti nejčastější. Respondenti měli možnost zvolit jednu z nabízených možností odpovědí. Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří u předešlé otázky odpověděli jinak než „nikdy“, tedy celkem 35 respondentů. Jak lze vidět v grafu 4.28, nejvíce respondentů uvedlo jako příčinu konfliktu neshody ohledně větrání, topení, zápachu z jídla či cigaret, a to přesně 15 respondentů (tj. 42,86 %). Jako další nejčastější uváděnou příčinou jsou odlišné charakteristické vlastnosti, hodnoty či zájmy. Tuto možnost odpovědi zvolilo celkem 11 respondentů (tj. 31,43 %). Nevyhovující pracovní podmínky jako příčinu konfliktů uvedlo 7 respondentů (tj. 20 %). Pouze 2 respondenti (tj. 5,71 %) zvolili možnost odpovědi „špatný způsob vedení“.

Graf 4.28 Příčiny konfliktů



Zdroj: vlastní zpracování.

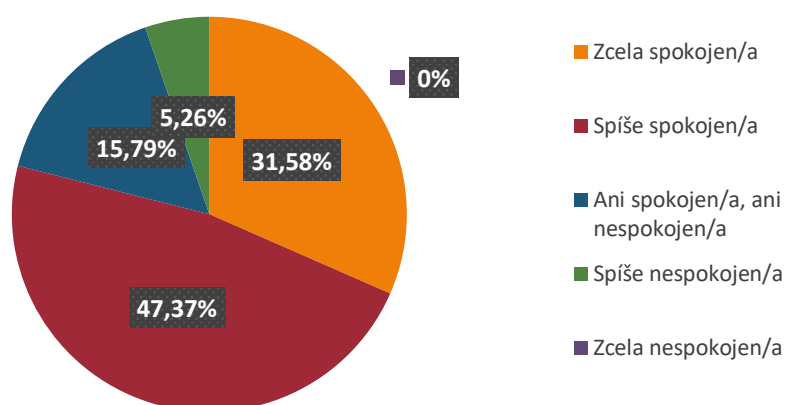
Na pracovišti dochází ke konfliktům nejčastěji z důvodu neshody zaměstnanců ohledně regulace teploty na pracovišti a kvality vzduchu. Tyto dva faktory byly také v otázce č. 2 uváděny jako nejméně vyhovující. Další nejčastější příčinou konfliktů na pracovišti jsou odlišné charakteristické vlastnosti, hodnoty či zájmy zaměstnanců.

Tyto výsledky jsou pochopitelné, jelikož každý má jinou potřebu, jiné vlastnosti a zájmy, ale je potřeba se navzájem respektovat a snažit se najít nejvhodnější řešení pro obě strany.

Otázka č. 27: Jste spokojen/a se vztahy v týmu?

Otázka č. 27 ověřovala spokojenost se vzájemnými vztahy v týmu. Odpověď „zcela spokojen/a“ uvedlo 12 respondentů (tj. 31,58 %), „spíše spokojen/a“ 18 respondentů (tj. 47,37 %). Ani spokojeno, ani nespokojeno je celkem 6 respondentů (tj. 15,79 %). Spíše nespokojeni jsou pouze 2 respondenti (tj. 5,26 %) a žádný z respondentů není zcela nespokojen. Lze vidět, že celková spokojenost zde dosahuje vysokých hodnot.

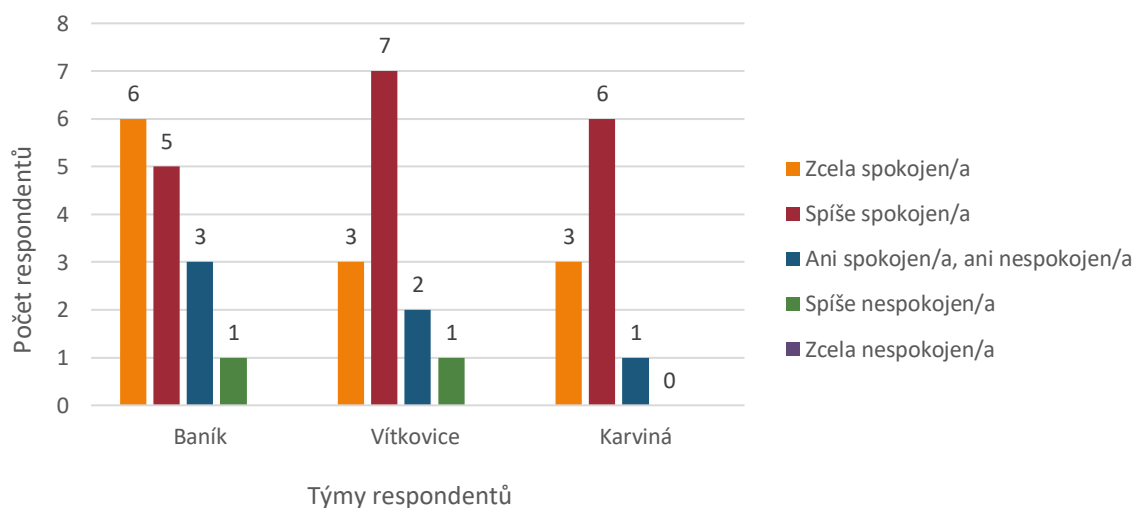
Graf 4.29 Celková spokojenost se vztahy v týmech



Zdroj: vlastní zpracování.

V následujícím grafu 4.30 jsou pro lepší přesnost odpovědi na otázku rozděleny podle odpovědí jednotlivých týmů.

Graf 4.30 Spokojenost se vztahy v týmech – podle jednotlivých týmů



Zdroj: vlastní zpracování.

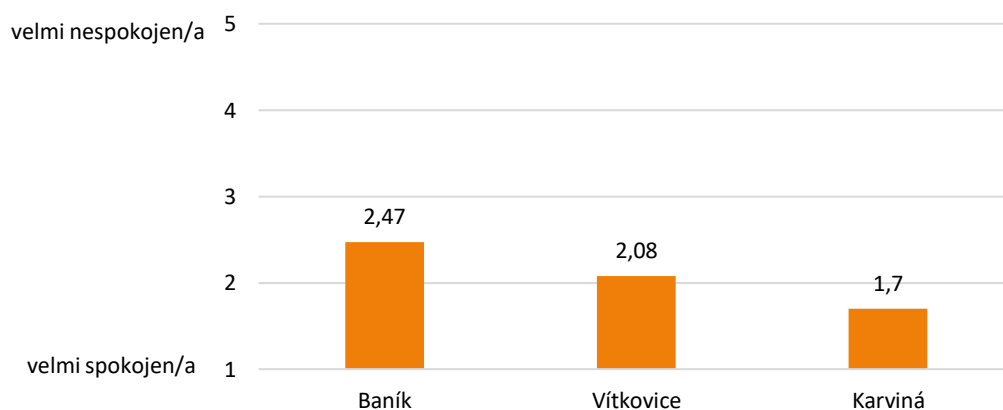
Z grafu lze vyčíst, že nejčastěji uváděnou odpovědí u týmu Baník, byla odpověď „zcela spokojen/a“, kterou volilo 6 respondentů. U týmu Vítkovice a týmu Karviná odpověď „spíše spokojen/a“, kdy tuto možnost u týmu Vítkovice zvolilo 7 respondentů a u týmu Karviná 6 respondentů.

Z výsledků tedy vyplývá, že všechny týmy jsou se vztahy spokojeny, což je pro společnost obrovskou výhodou. Když v týmu panují dobré vztahy, lidé si toho váží a jejich výkonnost to pozitivně ovlivňuje.

Otázka č. 28: Na stupnici 1 - 5 označte, jak jste spokojen/a s velikostí týmu.

Tato otázka zjišťovala, zda jsou jednotlivé týmy spokojeny s jejich velikostí. Jak již víme z teoretických poznatků, nejčastěji uváděná ideální velikost týmu je 5 až 11 členů. Pro lepší orientaci, tým Baník je složen z 15 členů, tým Vítkovice také z 15 členů a tým Karviná z 10 členů. Respondenti volili číslo na stupnici 1 - 5, kdy 1 znamenala velmi spokojen/a, 5 naopak velmi nespokojen/a. Tento graf opět nezobrazuje procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí, ale je zde uvedena jejich zprůměrovaná hodnota. Jak je zřejmé z grafu 4. 31, nejvíce spokojen s velikostí svého týmu je tým Karviná, poté tým Vítkovice a jako poslední tým Baník.

Graf 4.31 Spokojenost s velikostí týmu



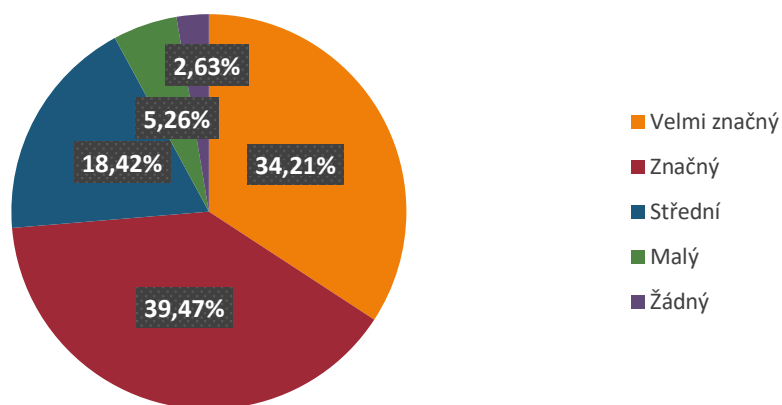
Zdroj: vlastní zpracování.

Nejnespokojenější tým Karviná je také nejméně početný. I když rozdíly mezi spokojeností jednotlivých týmu nejsou nijak markantní, koordinace a komunikace ve více početném týmu je o něco náročnější, což může být jedním z důvodů těchto výsledků.

Otázka č. 29: Jaký má pro Vás teambuilding význam?

Tato otázka zjišťovala, zda má teambuilding, který v organizaci probíhá čtyřikrát ročně pro zaměstnance význam nebo by ho mohla organizace vynechat a ušetřit tak čas i náklady. Z grafu je ale patrné, že teambuilding pro zaměstnance význam má, jelikož 13 respondentů (tj. 34,21 %) zvolilo možnost odpovědi „velmi značný“, 15 (tj. 39,47 %) respondentů zvolilo možnost odpovědi „značný“, 7 respondentů (tj. 18,42 %) odpověď „střední“. Odpověď „malý“ zvolili 2 respondenti (tj. 5,26 %) a pouze 1 respondent (tj. 2,63 %) uvedl, že pro něho teambuilding nemá žádný význam. Pro společnost to tedy znamená, že by v pořádání teambuildingových akcí měli nadále pokračovat, jelikož se ukázalo, že pro většinu respondentů má teambuilding značný význam a může být právě i jednou z příčin vysoké spokojenosti se vztahy v týmech.

Graf 4.32 Význam teambuildingu

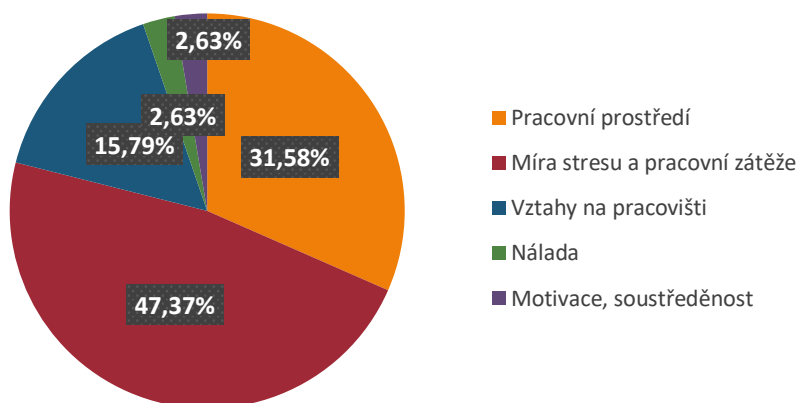


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 30: Co podle Vás nejvíce ovlivňuje Váš výkon?

Tato otázka zjišťovala, jaký z faktorů má podle respondentů největší vliv na jejich pracovní výkon. Respondenti měli na výběr celkem ze tří možností, pokud jim žádná z nich nevyhovovala, do možnosti „jiné“ měli možnost uvést jiný faktor. Nejčastěji voleným faktorem byl faktor „míra stresu a pracovní zátěže“, který zvolilo celkem 18 respondentů (tj. 47,37 %), dalším faktorem bylo pracovní prostředí, které zvolilo 12 respondentů (tj. 31,58 %) a posledním faktorem, které zvolilo nejmenší množství respondentů, přesněji 6 (tj. 15,79 %) byl faktor „vztahy na pracovišti“. Dva zbylí respondenti využili možnosti odpovědi „jiné“, kdy jeden z nich (2,63 %) uvedl jako faktor, který nejvíce ovlivňuje jeho výkon, náladu a druhý respondent (tj. 2,63 %) uvedl motivaci a soustředěnost.

Graf 4.33 Faktory ovlivňující výkon



Zdroj: vlastní zpracování.

4.5 Shrnutí výsledků dotazníku

Pomocí dotazníkového šetření byl proveden anonymní průzkum ve vybraném Call Centru, kdy bylo osloveno celkem 40 zaměstnanců, avšak na dotazník jich odpovědělo 38. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve společnosti převažují ženy nad muži, největší věkovou kategorii tvoří zaměstnanci v rozmezí 31–35 let a nejčastějším nejvyšším dosaženým vzděláním je střední vzdělání s maturitní zkouškou.

Otázky v dotazníku byly rozděleny celkem do čtyř oblastí, kdy jedna z těchto oblastí zjišťovala identifikační údaje respondentů, které jsou výše zmíněny. Výsledky ostatních tří oblastí budou následovně shrnuty.

První oblast otázek se týkala jednotlivých faktorů působících v pracovním prostředí, kdy z dotazníkového šetření vyplynuly následující výsledky:

- *nespokojenost s kvalitou vzduchu, teplotou a hlukem na pracovišti,*
- *hluk přicházející ze strany hučícího technického vybavení zaměstnanci již skoro nevnímají a při práci je nijak neruší,*
- *zaměstnanci se stravují u svých pracovních stolů,*
- *zaměstnanci pociťují nedostatek soukromí,*
- *nespokojenost se současnou pracovní židlí,*
- *spokojenost se současnou barvou nábytku, osvětlením a velikostí pracovního místa,*
- *pouze dva zaměstnanci jsou vybaveni bezdrátovými sluchátky, přičemž většina z nich by si přála být jimi vybavena také,*
- *nespokojenost se současnou čistotou na pracovišti,*
- *zaměstnanci by uvítali větší koše,*

- *zaměstnanci pociťují několik zdravotních problémů, především bolesti zad a krční páteře, pálení očí, únavu a vyčerpanost, suchost v krku, bolest hlavy a dýchací potíže.*

Další oblast otázek byla zaměřena na stres, pracovní zátěž, únavu a správný režim práce a odpočinku. Zde bylo prokázáno, že práce v call centru je fyzicky a hlavně psychicky velmi náročná, jelikož byly zjištěny následující informace:

- *většina zaměstnanců bývá v práci ve stresu,*
- *nejčastější příčinou jejich stresu bývá obava ze ztráty zaměstnání, špatná databáze, nepříjemnost klientů, vysoké nároky kladené ze strany vedení, nevyhovující fyzické podmínky, strach z nedodržení skript, monotónnost práce a další,*
- *na základě únavy u zaměstnanců dochází k poruchám pozornosti,*
- *spokojenost s rozložením režimu práce a odpočinku,*
- *převážná většina zaměstnanců ve svém volném čase volí špatnou formu odpočinku,*
- *většina zaměstnanců nedodrжуje správnou životosprávu.*

Poslední oblast otázek se týkala sociálně-psychologických podmínek na pracovišti, kde byly zjištěny pozitivní výsledky:

- *spokojenost se stylem vedení, který vedoucí uplatňuje,*
- *zaměstnanci označili komunikaci za dostatečnou a zároveň se cítí být včas informováni o změnách, plánech a cílech společnosti,*
- *jako nejvíce vyhovující komunikační médium byla zvolena ústní komunikace,*
- *ke konfliktům zde dochází v přiměřené míře a jejich nejčastější příčinou bývají neshody mezi zaměstnanci ohledně regulace teploty, větrání, kouření na pracovišti a další,*
- *se vztahy v týmu jsou spokojeny všechny tři týmy a s velikostí týmu je nejvíce spokojen tým Karviná, kde je nejmenší počet členů,*
- *teambuildingové akce mají pro většinu členů značný význam.*

Dle výsledků bylo také zjištěno, že výkon zaměstnanců ovlivňují faktory v následujícím pořadí – míra stresu a pracovní zátěže, pracovní prostředí a jako poslední vztahy na pracovišti.

Na základě dotazníkového šetření byly také zodpovězeny *výzkumné otázky*:

1. Jsou fyzické podmínky práce hlavní příčinou stresu u zaměstnanců Call Centra?

Na tuto výzkumnou otázku lze najít odpověď v otázce č. 15, kdy měli respondenti označit příčiny jejich stresu. Dle výsledků bylo zjištěno, že hlavní příčinou stresu u zaměstnanců jsou obavy ze ztráty zaměstnání, které volilo 36,84 % respondentů. Fyzické podmínky volilo celkem 21,05 % respondentů a umístily se jako páté v pořadí nejčastějších příčin stresu. Fyzické podmínky práce tedy nejsou hlavní příčinou stresu u zaměstnanců Call Centra.

2. Je nedostatek soukromí důvodem nevyslovení některých názorů?

Odpověď na tuto výzkumnou otázku lze vyčíst z otázky č. 24. Tato otázka zjišťovala, zda si respondenti dávají pozor na to, co a před kým říkají. Zde 47,37 % respondentů uvedlo, že si na to pozor dávají a 34,21 % respondentů si na to dává pozor jen v některých případech. Pouze 18,42 % respondentů si na to pozor nedává a nebojí se tak vyslovit názor před všemi. Nedostatek soukromí je tedy celkem pro 81,58 % respondentů důvodem k nevyslovení některých názorů. Toto tvrzení je možno podpořit ještě otázkou č. 9, v níž až 60,52 % respondentů uvedlo, že pociťují nedostatek soukromí.

3. Jsou neshody v oblasti mikroklimatických podmínek nejčastější příčinou konfliktů mezi zaměstnanci Call Centra?

Na tuto výzkumnou otázku lze najít odpověď v otázce č. 26. V této otázce měli respondenti vybrat jednu z nejčastějších příčin konfliktů. Nejvíce respondentů, přesněji 42,86 % zvolilo jako nejčastější příčinu neshody ohledně větrání, topení, zápachu z jídla či cigaret. Tedy ano, neshody v oblasti mikroklimatických podmínek jsou nejčastější příčinou konfliktů mezi zaměstnanci Call Centra.

5 Návrhy a doporučení vyplývající z provedené analýzy

V této kapitole budou popsány návrhy a doporučení, která by mohla vést ke zkvalitnění současného stavu pracovních podmínek zaměstnanců Call Centra společnosti EFSETE, s. r. o. Jednotlivá doporučení vychází z výsledků dotazníkového šetření.

Pracovní prostředí

Pracovnímu prostředí byla věnována převážná část této bakalářské práce, a to především z toho důvodu, že v něm zaměstnanci tráví většinu svého pracovního dne. Je proto důležité, aby se v něm cítili co nejlépe.

V této oblasti by autorka práce navrhla vedení společnosti zaměřit se na nejproblematictější oblasti fyzických podmínek kterými jsou kvalita vzduchu, teplota a hluk na pracovišti. Jako nejčastější zdravotní problémy zaměstnanci uváděli vysychání sliznic, pálení očí a únavu, které mohou být způsobeny *nízkou vlhkostí vzduchu*, která zde někdy dosahuje až 32 %. Tento problém lze řešit pomocí zvlhčovače vzduchu, či obstarání živých rostlin, které vlhkost vzduchu zvyšují a zároveň mohou být i estetickým doplňkem. Jejich správné rozložení může zároveň vytvořit zvukovou bariéru proti hluku. Nízká vlhkost se objevuje převážně v zimním období, kdy se nevětrá a v místnostech je přetopeno, je proto potřeba zajistit větrání i v tomto období. Kvalita vzduchu však může být ovlivněna i stravováním se zaměstnanců u svých pracovních stolů. Zde je potřeba změnit firemní kulturu, která zajistí, že zaměstnanci budou ke stravování využívat pouze kuchyňku, která jim je k dispozici, či se budou stravovat mimo budovu. Takle zmíněná opatření mohou výrazně zlepšit kvalitu vzduchu a zároveň nejsou nijak nákladná.

Co se týče *teploty vzduchu*, tak častým problémem spojeným s teplotou je klimatizace, která vytváří v jedné kanceláři rozdílné teploty. Zaměstnanci sedící v blízkosti tohoto klimatizačního zařízení pociťují studený vzduch, zatímco pracovníci sedící ve větší vzdálenosti od klimatizačního zařízení tento studený vzduch skoro nepociťují, proto se potom dožadují snížení nastavené teploty. Tento problém by mohl být vyřešen investováním do kvalitního klimatizačního zařízení, které v dnešní době dokáže regulovat teplotu vzduchu rovnoměrně a zároveň absorbovat bakterie a zápach, což by mohlo napomoci také ke zvýšení kvality vzduchu.

Dalším nejvíce problematickým faktorem působícím v pracovním prostředí je **hluk**, který vytváří především zaměstnanci vyřizováním jejich pracovních hovorů či vzájemnou konverzací. V hlučném prostředí se snižuje schopnost soustředit se a lidé často pociťují únavu. Opatření, které by dokázalo tuto hlučnost eliminovat je zvýšit současné paravány mezi zaměstnanci sedícími naproti a zároveň zavést tyto paravány i mezi zaměstnanci sedícími vedle sebe. Tyto paravány nejenže eliminují hlučnost, ale mohou sloužit také jako dekorace, zvyšují pocit soukromí, a přitom nenarušují vzájemnou interakci.

Dále autorka práce navrhuje zaměřit se na **pracovní židle** zaměstnanců, které dle výsledku analýzy většině nevyhovují. Nejčastějšími zdravotními potížemi vyskytujícími se u zaměstnanců jsou bolesti zad a krční páteře, které jsou výsledkem nesprávné pracovní polohy. Proto by bylo vhodné pro zaměstnance zajistit takové pracovní židle, které by byly ergonomicky správně řešeny a nezpůsobovaly zaměstnancům žádné zmíněné zdravotní potíže. Pro společnost může být toto opatření velmi nákladné, ale výsledkem by byli spokojenější zaměstnanci a nižší počet pracovních neschopností žádaných na základě častých bolestí zad a krční páteře. Druhou možností by bylo pro zaměstnance obstarat relaxační křesla, na kterých by si mohli během přestávky odpočinout.

Dalším návrhem je vybavení všech zaměstnanců, kteří si to přejí, **bezdrátovými sluchátky**. Vybavení bezdrátovými sluchátky pouze výkonnějších zaměstnanců může v ostatních vzbuzovat pocit závisti či demotivace a narušovat tak vzájemné vztahy. Bezdrátová sluchátka umožňují volný pohyb a tím i změnu pracovní polohy. Touto možností změny pracovní polohy by mohlo také dojít ke zmírnění bolestí zad a krční páteře. Zároveň by nedocházelo k tak častým přetrháváním kabelů či k jejich jinému poškození, které je u drátových sluchátek běžnou záležitostí. Pro společnost by to znamenalo snížení nákladů vynaložených na opravu sluchátek či koupi nových.

Zaměstnanci nejsou spokojeni se současnou **čistotou na pracovišti a s velikostí odpadkových košů**. Tento fakt lze řešit posílením úklidových služeb a pořízením objemnějších odpadkových košů, které pojmu více odpadu. Tím se omezí potřeba plastových tašek, které zaměstnanci využívají na přebytečný odpad a zároveň se tak zvýší estetičnost místností. Nepořádek na pracovišti může ohrozit i bezpečí zaměstnanců. Jak jsme viděli na fotografii v kapitole 3., v místnostech se nachází různé elektroinstalace a telefonní vedení, které jsou volně položeny na zemi a mohou způsobit i úraz. Ukrytí

těchto elektroinstalací či telefonních vedení do vnitřku stěn by vedlo ke zvýšení bezpečnosti. Zároveň posílení úklidových služeb by napomohlo ke snížení výskytu částic prachu, bakterií a plísní v místnosti, které mohou vyvolávat zdravotní potíže jako například alergické reakce. V této oblasti autorka práce také navrhuje provést podrobnou analýzu týkající se čistoty na pracovišti pro zjištění hlavních aspektů obtěžujících zaměstnance.

Stres a pracovní zátěž, únava, režim práce a odpočinku

Již bylo zjištěno, že většina zaměstnanců je v práci ve stresu a byly také uvedené hlavní příčiny. Proto budou v následujících krocích navržena opatření, která by mohla tento *stres* snížit či mu úplně zabránit. Zaměstnanci se nejvíce stresují z *obav ze ztráty zaměstnání* a také z *vysokých nároků*, které jsou na ně kladeny. Těmito nároky můžeme chápat jejich měsíční cíle, které musí splnit. Zaměstnanci jsou ve stresu z toho, že cíle nezvládnou a při opakovaném nesplnění tak ztratí i zaměstnání. Pokud u některého ze zaměstnanců dojde k opakovanému nesplnění cíle, je mu zadán tzv. akční plán. Tento akční plán obsahuje několik bodů, které musí zaměstnanec do daného termínu splnit. Pokud však ani tento akční plán nesplní, hrozí zaměstnanci ze strany zaměstnavatele výpověď. Vedení společnosti by proto mělo zadávat takové cíle, které odpovídají zaměstnancovým možnostem, dovednostem a schopnostem. Tyto cíle by měly být se zaměstnancem nejdříve prodiskutovány a odsouhlaseny a pak by pro něj nemusely být tak velkým stresem. Také by měl být kladen větší důraz při výběru zaměstnanců na pohovorech.

Další příčinou stresu bývají špatné či zastaralé databáze a nepříjemnost klientů. *Databáze* jsou operátorům přiřazovány klientem společnosti. Avšak se často stává, že se tyto databáze neobměňují a nachází se zde i staré kontakty, to znamená, že se zaměstnanec může dostat až do takové nepříjemné situace, kdy zavolá klientovi, který je například už dávno po smrti. Vedení společnosti by proto mělo zajistit, aby tyto databáze byly častěji obměňovány a k takovým situacím nedocházelo. *Nepříjemnost klientů* nelze nijak ovlivnit, lidé by však již při výběru na pracovní pozici měli být s tímto faktem obeznámeni a zároveň by měli podstoupit testy, které by ukázaly, jaká je jejich úroveň psychické odolnosti a zda by se tedy s nepříjemností klientů dokázali vypořádat. Autorka práce také navrhuje, aby společnost zaměstnancům poskytla možnost školit se na zvládání nepříjemných klientů. Dalším faktorem způsobující stres zaměstnanců je *strach z nedodržení skript*. Tento strach by mohl být odstraněn či alespoň zmírněn

zkrácením skript a ponecháním zaměstnancům větší svobody projevu při hovoru s klientem. Dále je také stresují fyzické podmínky práce, jejichž návrhy na opatření byly uvedeny výše. Zaměstnancům by také měla být poskytnuta možnost vzdělávání se v oblasti zvládání stresu. Další možné řešení, jak zmírnit účinky stresu, jsou dechová a relaxační cvičení, která mohou zaměstnanci zahrnout do svého volného času.

Únava je důsledkem působení stresu a pracovní zátěže. Lze proti ní bojovat prostřednictvím správného režimu práce a odpočinku, který je v organizaci správně zaveden. Zaměstnanci by však měli dodržovat správný odpočinek i mimo zaměstnání, a jelikož je jejich práce monotónní, nejlepší forma odpočinku je aktivní. To znamená, že by pasivní formu odpočinku, kterou většina z nich volí, měli nahradit aktivní formou odpočinku, jako jsou různé sporty, procházky a další. V tomhle případě bude jejich odpočinek nejvíce efektivní. V téhle oblasti autorka práce navrhuje, aby společnost zaměstnancům proplácela sportovní permanentky (fit centrum, bazén apod.). Zaměstnance by tato možnost přiměla volit správnou formu odpočinku, kdy by výsledkem byli odpočatější zaměstnanci podávající lepší pracovní výsledky.

S odpočinkem souvisí i správná životospráva, kterou většina z nich nedodržuje. V této oblasti by pomohlo vzdělávání zaměstnanců v oblasti duševní hygieny.

Sociálně-psychologické podmínky

Vzhledem k tomu, že výše uvedené negativní okolnosti mohou způsobit různé neshody na pracovišti, byla v analýze věnována pozornost také mezilidským vztahům. V otevřených kancelářích, kde se nachází mnoho zaměstnanců na jednom pracovišti, se spolu musí naučit vycházet a komunikovat. Jak již bylo řečeno, vztahy v organizaci jsou na dobré úrovni. Přesto zde vznikají občasné **konflikty**, a to především kvůli neshodám ohledně teploty (větrání, topení, klimatizace) a kvality vzduchu (kouření, oděry z jídel). Autorka práce proto navrhuje, aby si zaměstnanci určili základní pravidla, která budou odsouhlasena a následně dodržována všemi členy týmu. Časté zde jsou i konflikty týkající se odlišných hodnot a charakteristických vlastností. Většinu těchto konfliktů lze předejít společnou domluvou či kompromisem. V opačném případě, kdy domluva nestačí, je potřeba vztahy na pracovišti řešit. Zde by autorka práce doporučila určit mediátora, který by případný konflikt rozsoudil, nesmí jim však být ředitel. Pozornost byla věnována i **komunikaci** na pracovišti, která je podle zaměstnanců dostatečná. Zároveň ale uvedli, že si dávají pozor na to, co a před kým říkají. To znamená,

že pokud vznikne nějaký problém, který nechtějí řešit hned a před všemi, dochází k omezení komunikace a daný problém se může mnohdy zhoršit, jelikož v otevřených kancelářích není dostatek potřebného soukromí. Vhodným řešením, by byla kombinace sdílených kanceláří s tzv. rest-zónami. V těchto místnostech je pak možné si v klidu vyřídit vzájemné neshody bez zbytečného „obecenstva“. Bylo také zjištěno, že nejvíce vyhovujícím komunikačním médiem je osobní komunikace, poté elektronická komunikace a nejméně písemná komunikace. Jelikož společnost využívá všech třech komunikačních médií, autorka práce by navrhla omezit písemnou komunikaci a nahradit ji osobní komunikací. Vztahy na pracovišti by se tak mohly vyšplhat ještě na vyšší úroveň.

Při analýze spokojenosti jednotlivých **týmů** s jejich velikostí se ukázalo, že nejvíce spokojený je nejméně početný tým. Z teoretických poznatků víme, že v příliš velkém týmu může docházet ke zhoršené koordinaci, motivaci a mohou vznikat podskupiny. Autorčíným návrhem by proto bylo jednotlivé týmy rozdělit a vytvořit tak další nový tým. Toto opatření nebude ale nejspíš nutné, jelikož rozdíly ve spokojenosti s velikostí týmu nejsou nijak markantní.

Pracovní výkon zaměstnanců nejvíce ovlivňuje míra stresu a pracovní zátěže, poté pracovní prostředí a jako poslední vztahy na pracovišti. V tomto pořadí by autorka práce i doporučila provést navrhnutá opatření.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný stav pracovních podmínek zaměstnanců Call Centra společnosti EFSETE, s. r. o., a navrhnout případná doporučení na jejich zkvalitnění.

Pro naplnění tohoto cíle byla nejprve zpracována *teoretická část*, která byla zaměřena na problematiku pracovních podmínek a sloužila jako základ pro praktickou část. V této části byly vysvětleny pojmy jako pracovní podmínky, pracovní prostředí a faktory v něm působící. Dále byla práce zaměřena na důležitost bezpečnosti práce a na nemoci vznikající z povolání. Byl zde objasněn pojem pracovní výkon, pracovní výkonnost a faktory tuto výkonnost ovlivňující. Tato část se dále zabývala pracovní zátěží, stresem, únavou a správným rozložením režimu práce a odpočinku, který napomáhá zvládat následky těchto zmíněných faktorů. Pozornost zde byla věnována také sociálně-psychologickým podmínkám na pracovišti, kde byly rozebrány konflikty, důležitost komunikace, týmové spolupráce a bylo zde nahlédnuto také na kulturu organizace a její složky. Teoretická část byla zakončena obecnou charakteristikou call center.

Třetí kapitola se stala úvodem do *praktické části*, ve které bylo vybrané Call Centrum představeno a popsáno z pohledu zpracované problematiky. Čtvrtá kapitola se věnovala výzkumu provedeného prostřednictvím dotazníkového šetření, kterého se zúčastnil vybraný vzorek respondentů. Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, s jakými oblastmi pracovních podmínek jsou respondenti spokojeni a které naopak nejsou z jejich pohledu příliš vyhovující. Co se týče oblasti pracovního prostředí, zde výzkum potvrdil teoretické poznatky a studie o otevřených kancelářích a prokázal, že jsou zaměstnanci často rušeni hovory a vzájemnou konverzací ostatních, pociťují nedostatek soukromí a nejsou spokojeni s mikroklimatickými podmínkami na pracovišti. Bylo také potvrzeno, že správně řešené pracovní místo je pro zaměstnance hodně důležité. Taktéž je důležité zmínit, že se u zaměstnanců se spojitostí s vykonávanou prací objevuje několik zdravotních problémů. Samozřejmě ne všechny oblasti pracovního prostředí jsou hodnoceny negativně jako například osvětlení pracoviště a barevné řešení pracoviště.

Dále bylo potvrzeno, že práce v Call Centru je psychicky velmi náročná, jelikož se na pracovišti ve velké míře objevuje stres, který zde vzniká z mnoha důvodů a je hlavním faktorem ovlivňujícím výkon zaměstnanců. Pozitivum však je, že zvolený

režim práce a odpočinku je pro zaměstnance vyhovující a pomáhá jim tak zvládat následky únavy, které jsou právě důsledkem stresující práce a nevyhovujících pracovních podmínek.

Pozitivní výsledky byly zjištěny v oblasti sociálně-psychologických podmínek, kde výsledky analýzy prokázaly, že i přes občasné konflikty, které na pracovišti vznikají, jsou mezilidské vztahy na dobré úrovni.

Pro odstranění zjištěných nevyhovujících faktorů působících v jednotlivých oblastech pracovních podmínek bylo v páté kapitole navrženo několik doporučení, která by se mohla stát pro společnost impulsem k tomu, aby se začala o tyto faktory více zajímat. To, zda bude některé z doporučení realizováno, záleží už jen na ní samotné.

Tato práce umožňuje uvědomit si dopad pracovních podmínek na pracovní výkon, ale i na osobní život zaměstnance. Každý člověk stráví v práci velkou část svého života. Je proto důležité, aby pracovní podmínky nebyly zanedbávány a společnosti se snažily zajistit takové pracovní podmínky, které budou pro zaměstnance vyhovující a jejichž dopad bude pozitivní.

Seznam použité literatury

Odborné publikace

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

ČOPÍKOVÁ, A., J. BLÁHA a P. HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.

MATHIS, R. L., J. H. JACKSON, S. VALENTINE and P. A. MEGLICH. *Human resource management*. Fifteenth edition. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-50070-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: Praktický atlas sebezvládnutí*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4751-4.

PRAŠKO, Ján. *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0185-5.

SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: Jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1536-0.

VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2792-9.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

ZAHRÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

Internetové zdroje

HLÁVKOVÁ, Jana. Zdraví a počítače. In: *Státní zdravotní ústav* [online]. Praha, 2006 [cit. 21. 4. 2020]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/zdravi-a-pocitace>

MICHALÍK, David a Petr SKŘEHOT. Hodnocení pracovišť typu open space u telekomunikační firmy. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online]. 2009, roč. 2, č. 4. [cit. 21. 4. 2020]. ISSN 1803-3687. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/hodnoceni-pracovist-typu-open-space-u-telekomunikacni-firmy>

Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 13.5.2020



Tereza Habustová

Seznam příloh

Příloha č. 1

Dotazník

Příloha 1

Dobrý den,

jmenuji se Tereza Habustová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru Management na VŠB – TUO. Pracuji na bakalářské práci na téma „Zkvalitnění pracovních podmínek zaměstnanců Call Centra“ a ráda bych Vás poprosila o vyplnění tohoto dotazníku, který bude použit výhradně pro účely mé bakalářské práce. Dotazník je zcela anonymní, proto se nemusíte obávat zneužití Vašich odpovědí.

Předem Vám děkuji za spolupráci.

1. Do jakého týmu patříte?

- ☐ Baník
- ☐ Vítkovice
- ☐ Karviná

2. Jste spokojen/a s:

(1 – velmi spokojen/a, 5 – velmi nespokojen/a)

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| <input type="radio"/> Množstvím světla na pracovišti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Kvalitou vzduchu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Teplotou na pracovišti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. Vyhovuje Vám současná barva nábytku?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne, upřednostnil/a bych jinou

4. Jste spokojen/a s velikostí pracovního místa? (pracovní plocha, skříňky, možnost pohybu)

- ☐ Ano, velmi
- ☐ Docela ano

- ☐ Je mi jedno, jak je velké
- ☐ Spíše ne
- ☐ Vůbec ne

5. *Vyhovuje Vám (je Vám pohodlná) současná pracovní židle?*

- ☐ Ano, velmi mi vyhovuje
- ☐ Nevadí mi
- ☐ Vůbec mi nevyhovuje

6. *Jste vybaven/a bezdrátovými sluchátky?*

- ☐ Ano, jsem
- ☐ Ne nejsem, ale chtěl/a bych
- ☐ Ne nejsem, nechtěl/a bych

7. *Býváte často rušeni při své práci komunikací jiných pracovníků či jejich hovory?*

- ☐ Ano, téměř pořád
- ☐ Ano, občas
- ☐ Vůbec ne

8. *Vnímáte hladinu hluku v místnosti? (hučení notebooku, tiskárny, klimatizace atd.)*

- ☐ Ano, ruší mě při práci
- ☐ Ano, ale neruší mě
- ☐ Nevnímám

9. *Pocítujete nedostatek soukromí?*

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

10. Kde se nejčastěji stravujete?

- ☐ V kuchyňce
- ☐ U pracovního stolu
- ☐ Mimo budovu

11. Myslíte si, že je na pracovišti udržovaná dostatečná čistota? (úklid, vynášení odpadků, prach atd.)

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

12. Jste spokojeni s velikostí současných odpadkových košů?

- ☐ Ano, jsem spokojen/a
- ☐ Je mi to jedno
- ☐ Ne, uvítal/a bych větší

13. Pociťujete některé z těchto zdravotních problémů ve spojitosti s vykonávanou prací?

(Možnost více odpovědí)

- ☐ Bolest hlavy
- ☐ Pálení očí
- ☐ Únava, vyčerpanost
- ☐ Bolest zad, krční páteře
- ☐ Dýchací potíže
- ☐ Sucho v krku
- ☐ Podráždění kůže
- ☐ Alergická reakce (na prach např.)

- ☐ Nepocituji žádné zdravotní problémy
- ☐ Jiné: _____

14. Býváte v práci ve stresu?

- ☐ Velmi často
- ☐ Často
- ☐ Občas
- ☐ Skoro nikdy
- ☐ Nikdy

15. Co je příčinou Vašeho stresu?

(Možnost více odpovědí)

- ☐ Obavy ze ztráty zaměstnání
- ☐ Šikana na pracovišti
- ☐ Nedostatečné ohodnocení práce
- ☐ Vysoké nároky ze strany vedení
- ☐ Špatné vztahy na pracovišti
- ☐ Fyzické podmínky práce (hluk, prach, nedostatečné osvětlení, horko)
- ☐ Strach z nedodržení skript
- ☐ Databáze
- ☐ Stereotypní (monotónní) práce
- ☐ Nepříjemnost klientů
- ☐ Jiné: _____

16. Dochází u Vás na základě únavy k poruchám pozornosti, nesoustředěnosti?

- ☐ Velmi často
- ☐ Často
- ☐ Občas
- ☐ Skoro nikdy

- ☐ Nikdy

17. Vyhovuje Vám režim práce? (délka směny, přestávky)

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

18. Jakou formu odpočinku volíte?

- ☐ Aktivní (procházky, sport)
- ☐ Pasivní (poslech hudby, čtení knihy..)

19. Dodržujete ve spojitosti s odpočinkem i správnou životosprávu? (pravidelnost stravování, zdravá strava, pitný režim, kvalitní spánek...)

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

20. Vyhovuje Vám styl vedení, který vedoucí uplatňuje?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

21. Myslíte si, že je na pracovišti dodržována dostatečná komunikace?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano

- Nevím
- Spíše ne
- Ne

22. Máte pocit, že jste včas a dostatečně informováni o změnách, plánech či cílech organizace?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

23. Seřad'te, prosím, následující komunikační média podle toho, jaké vám v práci vyhovuje nejvíce.

(1 – nejvíce vyhovující, 3 – nejméně vyhovující)

- | | | | |
|---------------------------|---|---|---|
| ○ Osobní komunikace | 1 | 2 | 3 |
| ○ Písemná komunikace | 1 | 2 | 3 |
| ○ Elektronická komunikace | 1 | 2 | 3 |

24. Dochází k tomu, že si na pracovišti dáváte pozor na to, co a před kým říkáte?

- Ano
- V některých případech ano
- Ne, je mi jedno, že to všichni slyší

25. Jak často dochází na pracovišti ke konfliktům?

- Velmi často
- Často
- Občas
- Skoro nikdy
- Nikdy

26. Pokud jste v předešlé otázce odpověděli jinak než NIKDY, co je podle Vás nejčastější příčinou konfliktů?

- ☐ Nevyhovující pracovní podmínky
- ☐ Odlišné hodnoty, charakteristické vlastnosti, hodnoty či zájmy
- ☐ Špatný způsob vedení
- ☐ Neshody ohledně větrání, topení, zápachu z jídla, kouření na pracovišti
- ☐ Jiné: _____

27. Jste spokojen/a se vztahy v týmu?

- ☐ Zcela spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Zcela nespokojen/a

28. Na stupnici 1-5 označte, jak jste spokojen/a s velikostí týmu.

(1 – nejvíce spokojen/a, 5 – nejméně spokojen/a)

1 2 3 4 5

29. Jaký má pro Vás teambuilding význam?

- ☐ Velmi značný
- ☐ Značný
- ☐ Střední
- ☐ Malý
- ☐ Žádný

30. Co podle Vás nejvíce ovlivňuje Váš výkon?

- ☐ Pracovní prostředí
- ☐ Míra stresu a pracovní zátěže
- ☐ Vztahy na pracovišti

- Jiné: _____

31. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

32. Jaký je Váš věk?

- 18-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41 a výš

33. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední s výučním listem
- Střední s maturitní zkouškou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské – bakalářské
- Vysokoškolské – magisterské
- Vysokoškolské – doktorské